

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

RAMUNĖ ŠIMULYNIENĖ
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO STUDIJŲ PROGRAMA

LYDERIO UGDYMAS VALSTYBĖS INSTITUCIJOSE ŽINIŲ EKONOMIKOS
SĄLYGOMIS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
Prof.dr. K.Masiulis

Vilnius, 2005

TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. LYDERIAVIMO KONCEPCIJA VADYBOJE.....	6
1.1. Lyderiavimo apibrėžimas.....	6
1.2. Lyderiavimo teorijos.....	8
1.2.1. Bruožų teorijos.....	8
1.2.2. Elgsenos teorijos.....	8
1.2.3. Atsitiktinumų teorijos.....	10
1.2.4. Šiuolaikinės lyderiavimo teorijos.....	16
1.3. Lyderiavimas naujajame kontekste.....	19
2. LYDERIAVIMAS VALSTYBĖS INSTITUCIJŲ VALDYME ŽINIŲ EKONOMIKOS SĄLYGOMIS.....	23
2.1. Valstybės institucijų valdymo pokyčiai žinių ekonomikos sąlygomis.....	23
2.1.1. Naujojo valdymo konteksto sąlygojami iššūkiai.....	23
2.1.2. Viešojo valdymo reformos esmė.....	25
2.2. Lyderiavimo valstybės institucijose svarba ir funkcijos vykstant kaitos procesui.....	27
2.3. Valstybės institucijų lyderių ugdymo perspektyvos.....	31
3. LYDERIŲ UGDYMAS LIETUVOS VALSTYBĖS INSTITUCIJOSE.....	36
3.1. Viešasis administravimas Lietuvoje žinių ekonomikos sąlygomis.....	36
3.2. Lyderiavimo Lietuvos valstybės institucijose tyrimas.....	40
3.3. Šiuolaikinių Lietuvos valstybės institucijų lyderių ugdymo prielaidos.....	49
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	52
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	54
SANTRAUKA.....	56
SUMMARY.....	57
PRIEDAI.....	58

IVADAS

Nuolat besikeičiančios aplinkos kontekstas, transformacijos, globalizacija, judėjimas žinių ekonomikos link kelia naujus reikalavimus viešojo sektoriaus valdymo efektyvumui. Visgi tenka pripažinti, jog daugelyje šalių vyresnieji valstybės tarnautojai neturi pakankamai žinių ir elgsenos patirties viešojo valdymo reformai įgyvendinti. Todėl pastaraisiais metais vis daugiau dėmesio skiriama pažangių privačiame sektoriuje taikomų vadybos koncepcijų perkėlimui į valstybinį sektorių. Tačiau, kaip rodo išsivysčiusių užsienio šalių patirtis, vadybinių sugebėjimų valstybės institucijų vadovams jau nebepakanka. Šiuolaikinis vadovas turi būti ne tik kryptingas, siekiantis įgyvendinti tikslus, bet ir uždegantis savo pasekėjus vizija, įkvepiantis juos siekti numatytų tikslų, diegiantis inovacijas, sugebantis užtikrinti skaidrią valstybės institucijų veiklą, tarnaujantis visuomenės gerovei. Todėl vis dažniau pripažįstama, jog puikios vadybos žinios yra būtinos tačiau nepakankamos efektyviam viešajam administravimui. Šių dienų kontekstas reikalauja naujosios kartos vadovų – lyderių, sugebančių įgyvendinti nuolat besikeičiančios aplinkos keliamus uždavinius, vesti savo pasekėjus naujų tikslų link. Vis dažniau pasigirsta nuomonių, jog šiuolaikiniai vadovai lyderiauja, o lyderiai vadovauja.

Lyderiavimo koncepcija vadyboje pradėta nagrinėti gana seniai. Jos pradžią galima susieti su ankstyvaisiais psichologų ir mokslininkų Bernard (1926), Bingham (1927), Tead (1929), Kilbourne (1935) ir kt. darbais, kurie, išstudijavę vadovavimo problemą, ieškojo panašių savybių, kurios išskirtų lyderius. Taip gimė bruožų teorija. Vėliau lyderiavimo teorijos evoliucionavo į elgesio teorijas, kurias išplėtojo Ohajo ir Mičigano universitetai. Pastarąsias pakeitė atsitiktinumų teorijos, prie kurių daugiausia prisidėjo Hernsey, Blanchard, Fielder, Vroom, Yetton ir kt. Šiuolaikinės lyderiavimo teorijos pritaikytos nuolat kintančiai vadybos aplinkai ir yra orientuotos į lyderių savybių ugdymą. Šioje srityje daug tyrimų atliko Bennis, Nanus, Collins ir kt.

Nors vadyboje lyderiavimui skiriamas pakankamai didelis dėmesys, deja, šiuolaikinės vadybos koncepcijos į viešąjį sektorių yra perkeliamos vangiai, o efektyviam vadovavimui tik neseniai išsivysčiusiose užsienio šalyse imtas skirti didesnis dėmesys, vykdant viešojo valdymo reformą, orientuotą į naujosios viešosios vadybos teorijos taikymą valstybės institucijų valdyme. Viešajai vadybai daug dėmesio skyrė Thom, Ritz, Lane ir kt., tačiau jų darbuose lyderiavimo kompetencijai skiriamas taip pat tik ribotas dėmesys. Daugiau informacijos šia tematika galima rasti užsienio šalių, ypač JAV konferencijų vadovavimo tematika pranešimuose, seminarų valstybės institucijų vadovams medžiagoje, viešojo administravimo tematikos internetiniuose puslapiuose. Lietuvoje, deja, apie lyderių ugdymą dar tik pradėdama kalbėti. LR Viešojo administravimo sektoriaus plėtros iki 2010 m. strategijoje minima, jog valstybės institucijų

vadovams trūksta lyderio kompetencijos, tačiau išsamiau nei ši problema nei jos sprendimo būdai nenagrinėjami. Neakcentuojama ir lyderiavimo viešajame sektoriuje svarba.

Taigi kyla poreikis tirti, koks yra vadovo – lyderio vaidmuo valstybės institucijose žinių ekonomikos sąlygomis ir kaip reikėtų ugdyti ateities kartų efektyvius vadovus. Šioms problemoms nagrinėti ir skiriamas šis baigiamasis magistro darbas.

Tyrimo objektas – valstybės institucijose dirbantis vadovas žinių ekonomikos sąlygomis.

Tyrimo tikslas – nustatyti vadovų – lyderių vaidmenį valstybės institucijų valdyme žinių ekonomikos sąlygomis ir pateikti pasiūlymus lyderių ugdymui ateityje.

Pagrindiniam tikslui pasiekti keliami šie **uždaviniai**:

1. Išnagrinėti lyderiavimo koncepciją vadyboje.
2. Aptarti lyderiavimo koncepcijos taikymo galimybes viešajame sektoriuje.
3. Ištirti efektyvaus vadovavimo ir lyderiavimo paplitimą Lietuvos valstybės institucijose.
4. Aptarti ateities lyderių ugdymo perspektyvas Lietuvos viešajame sektoriuje.

Tyrimo hipotezės:

1. Lyderiavimo koncepcija taikytina ne tik privačiame, bet ir viešajame sektoriuje.
2. Šiuolaikinis efektyvus valstybės institucijų vadovas turi ugdyti ir lyderio ir vadybininko kompetencijas.

Baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindiniai skyriai, suskirstyti į poskyrius. Pirmajame skyriuje nagrinėjama lyderiavimo koncepcija vadyboje. Čia pateikiamas lyderiavimo apibrėžimas, analizuojamos plačiausiai paplitusios ankstyvosios ir šiuolaikinės lyderiavimo teorijos, aptariami naujajame valdymo kontekste lyderiams kylantys iššūkiai.

Antrojoje dalyje svarstomos lyderiavimo koncepcijos perkėlimo į viešąjį sektorių galimybės. Čia aptariami valstybės institucijų valdymo pokyčiai žinių ekonomikos sąlygomis, aptariama viešojo valdymo reformos esmė, naujojo viešojo administravimo samprata bei principai. Taip pat analizuojama lyderiavimo valstybės institucijose svarba ir funkcijos vykstant kaitos procesui, remiantis užsienio patirtimi svarstomos ateities lyderių viešajame sektoriuje ugdymo perspektyvos.

Pažymėtina tai, jog lyderių ugdymas priklauso nuo konkrečios šalies politinės aplinkos. Jis itin svarbus pereinamojo laikotarpio šalims, kadangi efektyvūs lyderiai yra viešojo sektoriaus valdymo reorganizavimo katalizatorius. Viena tokių valstybių yra ir Lietuva. Taigi lyderių ugdymo sąlygos ir galimybės Lietuvos valstybės institucijose žinių ekonomikos sąlygomis nagrinėjamos trečiajame šio baigiamojo darbo skyriuje. Čia aptariama Lietuvos viešojo administravimo būklė šiuolaikiniame žinių ekonomikos kontekste, anketinės apklausos metodu

atliekamas efektyvaus vadovavimo paplitimo Lietuvos viešajame sektoriuje tyrimas ir galiausiai, remiantis ankstesniuose skyriuose išnagrinėta teorija bei užsienio šalių patirtimi formuojami pasiūlymai ateities lyderių ugdymui Lietuvos valstybės institucijose.

Darbas atliktas remiantis pasaulyje žinomomis lyderiavimo teorijomis, viešosios vadybos teorija, lietuvių ir užsienio autorių publikacijomis lyderiavimo tematika, konferencijų pranešimų medžiaga, anketinės apklausos rezultatais, internete pateikiama informacija bei LR Viešojo administravimo sektoriaus plėtros iki 2010 m. strategija.

Darbe taikyti informacijos šaltinių analizės, loginės analizės, lyginamosios analizės bei anketinės apklausos moksliniai tyrimo metodai.

1. LYDERIAVIMO KONCEPCIJA VADYBOJE

Kylančios viešųjų biudžetų krizės ir didėjantis poreikis rasti geresnius veiklos orientyrus pastaraisiais metais sukėlė naujų diskusijų apie privataus sektoriaus vadybos koncepcijų perkėlimą į viešąjį sektorių¹. Viena jų - lyderiavimo koncepcija, nuo kurios neatsiejamas šiuolaikinis efektyvus valstybės institucijų valdymas. Siekiant suvokti šios koncepcijos taikymo galimybes viešajame sektoriuje, būtina išsamiai susipažinti su lyderiavimo samprata, teorijomis, nustatyti pagrindinius lyderiavimo principus ir šiuolaikiniam lyderiui keliamus reikalavimus. Tai ir atliekama šiame skyriuje.

1.1. Lyderiavimo apibrėžimas

R. M. Stonghdill, apžvelgęs lyderiavimo teorijas ir tyrimus pažymėjo, jog „yra beveik tiek pat skirtingų lyderiavimo termino apibrėžimų, kiek ir žmonių, bandžusių jį apibūdinti“². Autorius lyderiavimo apibrėžimus suklasifikavo į dešimt pagrindinių kategorijų ir galiausiai priėjo išvados, jog lyderiavimo apibrėžimas siejasi su konkrečiomis lyderiavimo teorijomis, kurios bus aptartos vėliau. Visgi, apibendrinant įvairių mokslininkų pateiktus apibrėžimus, galima teigti, jog jie siejami su vadovo įtaka grupės narių veiklai, skatinant juos atlikti tam tikras užduotis. Kadangi šiuolaikinėje vadyboje plačiai akcentuojamas komandinis darbas, toliau šiame darbe bus vadovaujama J.A.F. Stoner ir kt. pateiktu lyderiavimo apibrėžimu, apibūdinančiu lyderiavimą kaip „grupės narių veiklą, reikalingą užduočiai atlikti, nukreipimo ir lyderio poveikio jiems procesą“³. Iš šio apibrėžimo kyla keturios svarbios išvados.

Pirmiausia, lyderiavimas *įtraukia kitus*: darbuotojus ir pasekėjus. Savo pasiryžimu ir noru paklusti lyderio nurodymams grupės nariai padeda įtvirtinti ir apibrėžti lyderio statusą ir sudaro sąlygas lyderiavimui; be žmonių, kuriems reikia vadovauti, visos vadovo kaip lyderio savybės yra niekam nereikalingos.

Antra, lyderiavimas reiškia nevienodą *galios (jėgos)* paskirstymą tarp lyderio ir grupės narių. Grupės nariai turi šiokią tokią galią: jie gali formuoti ir iš tikro įvairiais būdais formuoja grupės veiklą. Tačiau lyderis paprastai turi daugiau galios.

Trečiasis lyderiavimo aspektas yra gebėjimas panaudoti skirtingas galios formas, įvairiais būdais darant *įtaką* savo pasekėjų elgesiui.

¹ Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. P. 4.

² Stonghdill R.M. Handbook of leadership: a Survey of Theory and Research. New York: Free Press, 1990. P.7.

³ Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Vadyba. Poligrafija ir informatika, 2000. P.459.

Ketvirtasis aspektas sujungia pirmuosius tris ir pripažįsta, jog lyderiavimas susijęs su *vertybėmis*. Moralus lyderiavimas reikalauja atsižvelgti į vertybes ir suteikti pasekėjams pakankamai žinių apie alternatyvas, kad jie patys galėtų sąmoningai rinktis, kai ateina laikas nuspręsti, eiti paskui lyderį ar ne.

Nagrinėjant lyderiavimo apibrėžimą, svarbu pastebėti, jog nors lyderiavimas yra artimai susijęs su vadovavimu ir yra jam svarbus, tačiau tai nėra tapačios sąvokos. Kad pabrėžtų skirtumą, lyderiavimo teoretikas W. Bennis pasakė, jog „daugelyje organizacijų per daug valdoma ir per mažai lyderiaujama“¹. Jis drauge su kitais JAV mokslininkais priėjo vieningos nuomonės, jog lyderius nuo vadovų skiria mažiausiai šeši esminiai bruožai:

1. Vadovai atlieka darbus teisingai, o lyderiai atlieka teisingus darbus.
2. Vadovai stengiasi išlaikyti stabilią padėtį, o lyderiai skatina kitus nuolat keistis.
3. Vadovai laikosi taisyklių, o lyderiai prisiima naujus iššūkius.
4. Vadovai kontroliuoja žmogiškuosius, finansinius ir technologinius išteklius, o lyderiai naudodami išteklius suteikia kitiems galimybes elgtis kūrybingai, entuziastingai ir iniciatyviai.
5. Vadovai sudaro darbo grafikus darbų stebėjimui ir, jei būtina, naudoja prievartą, o lyderiai skatina kiekvieną užduotį vykdyti savarankiškai.
6. Vadovai reikalauja lojalumo ir patikimumo, o lyderiai išugdo šias savybes suformuodami viziją ir skatindami visus ją vieningai įgyvendinti.

Remiantis S.P. Robbins, *vadovavimas* - tai gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus². Šio poveikio ištakos gali būti formalios, pavyzdžiui, vadovo pareigos organizacijoje. Kadangi vadovų pareigos yra susijusios su tam tikra formalia suteikta valdžia, asmuo, užėmęs tam tikras pareigas organizacijoje, gali imtis vadovaujančio vaidmens. Tačiau ne visi lyderiai yra vadovaujantys darbuotojai, ir ne visi vadovaujantys darbuotojai yra lyderiai. Vien tik tai, kad organizacija suteikia vadovams tam tikras teises, dar nereiškia, kad jie efektyviai vadovaus. Nesankcionuotas vadovavimas - tai yra gebėjimas daryti įtaką, kylantis ne iš formalios organizacijos struktūros, - yra toks pat svarbus, o gal net ir svarbesnis nei formali įtaka. Kitaip tariant, lyderiai grupėje gali patys savaime atsirasti arba būti paskirti.

Vadovavimo ir lyderystės klausimais gausu literatūros, bet didžioji jos dalis yra paini ir prieštaringa. Vien tik per pastaruosius metus buvo atlikta tūkstančiai tyrimų, paremtų eksperimentais, tačiau ir dabar nėra visiškai aišku, kuo lyderis skiriasi nuo ne lyderio, kuo skiriasi efektyvus lyderis nuo neefektyvaus ir kuo efektyvi organizacija skiriasi nuo

¹ Bennis W., Nane B. Leaders: The Strategy for Taking Charge. New York: Harper & Row, 1978. P. 25-27.

² Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika, 2003. P. 168.

neefektyvios¹. Visgi, stengiantis nustatyti lyderiavimo koncepcijos esmę ir jos galimą pritaikymą šiuolaikiniam valdymui, tikslinga apžvelgti esmines lyderiavimo teorijas, kurios toliau ir nagrinėjamos.

1.2. Lyderiavimo teorijos

1.2.1. Bruožų teorijos

Jei reikėtų apibūdinti vadovą remiantis šių dienų žiniasklaidoje pateikiamomis bendrosiomis sąvokomis, tikriausiai būtų įvardytos tokios savybės kaip intelektas, charizma, ryžtingumas, entuziazmas, jėga, drąsa, principingumas, pasitikėjimas savo jėgomis².

Ankstyvieji psichologai ir mokslininkai: Bernard (1926), Bingham (1927), Tead (1929), Kilbourne (1935) ir kt., išstudijavę vadovavimo problemą, ieškojo panašių savybių, kurios išskirtų lyderius. Tačiau bandymai rasti bruožų rinkinį, kuris išskirtų lyderius iš pasekėjų ir efektyvius lyderius nuo neefektyvių, buvo nesėkmingi³.

Visgi bandymas rasti bruožus, kurie nuolatos susiję su vadovavimu, buvo daug sėkmingesnis. Šeši bruožai, išskiriantys lyderius nuo ne lyderių, remiantis S.A. Kirkpatrick ir E.A.Locke yra šie:

- 1) veržlumas ir ambicingumas;
- 2) troškimas vadovauti kitiems ir daryti jiems įtaką;
- 3) sąžiningumas ir principingumas;
- 4) pasitikėjimas savimi;
- 5) intelektas;
- 6) nuodugnus išmanymas tos srities, už kurią esi atsakingas⁴.

Tačiau vien bruožais negalima paaiškinti to, kodėl žmogus yra lyderis. Didžiausias šios teorijos trūkumas tas, kad neįvertinami su situacija susiję veiksmai. Jei žmogus turi atitinkamus bruožus, yra didesnė tikimybė, kad jis taps efektyviu vadovu. Tačiau šis žmogus vis tiek turi imtis teisingų veiksmų. Šios teorijos trūkumai sąlygojo elgsenos teorijų atsiradimą.

1.2.2. Elgsenos teorijos

Išaiškėjus, kad lyderiai nepasižymi jokiais išskirtiniais bruožais, tyrinėtojai mėgino išskirti tam tikras efektyvaus lyderio elgsenos charakteristikas. Kitaip tariant, jie bandė nustatyti,

¹ Bennis W., Nanus B. Lyderiai: Atsakomybės strategija. Algarvė, 1998. P.20.

² Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Vadyba. Poligrafija ir informatika, 2000. P.460.

³ Stongdill R.M. Handbook of leadership: a Survey of Theory and Research. New York: Free Press, 1990. P.10-11.

⁴ Kirkpatrick S.A., Locke E.A. Leadership: Do Traits Matter?// Academy of Management Executive, 1991, May. P. 48-60.

ką daro efektyvūs vadovai, o ne kokie jie yra. Tyrinėtojai nagrinėjo lyderių veiksmus: kaip jie paskirsto užduotis, kaip bendrauja su savo pavaldiniais, kaip bando motyvuoti savo pasekėjus, kaip jie patys atlieka savo užduotis ir pan.

Tikėtasi, jog nagrinėjant elgseną pavyks gauti ne tik apibrėžtesnius atsakymus apie vadovavimo esmę, bet, jei lydės sėkmė, bus gautos praktinės išvados, labai besiskiriančios nuo gautų, vadovaujantis bruožų teorija. Jei bruožų tyrimas būtų buvęs sėkmingas, jis būtų davęs pagrindą teisingai parinkti oficialius grupės ar organizacijos vadovus. Ir priešingai, jei elgsenos tyrimai atskleistų svarbiausius vadovų elgesio komponentus, žmones galima būtų išmokyti tapti vadovais. Be abejonės, tai buvo kur kas patrauklesnė tyrimų kryptis, nes ji reiškė, jog galima rasti ir išugdyti daugiau lyderių¹.

Elgsenos teorijos buvo išplėtos remiantis Ohajo valstybinio universiteto ir Mičigano universiteto tyrimais.

Ohajo valstybinio universiteto mokslininkai domėjosi dviem lyderiavimo tipais: „struktūrų pirmumu“ (orientuotas į užduotį) ir „dėmesingumu“ (orientuotas į darbuotojus). Kaip ir buvo galima tikėtis, jie pastebėjo, jog darbuotojų pasitenkinimas yra didžiausias tada, kai vadovauja dėmesingi lyderiai. Ir atvirkščiai, ten kur lyderiai yra nedėmesingi ir daugiau reikšmės teikia struktūroms, darbuotojų nusiskundimai yra dažnesni ir jų tekamumas didesnis².

Mičigano valstijos universiteto mokslinių tyrimų centre beveik tuo pat metu kaip ir Ohajo valstijos universitete atlikti vadovavimo tyrimai turėjo panašius mokslinius tikslus: rasti tokias vadovų elgesio savybes, kurios būtų susijusios su jų darbo efektyvumo matais³. Mičigano universiteto grupė išskyrė du vadovų elgsenos bruožus, kuriuos pavadino į darbuotoją ir produktą orientuotu vadovavimu. Į darbuotojus orientuoti vadovai pabrėžia žmogiškuosius santykius, jie asmeniškai domisi pavaldinių poreikiais ir pripažįsta, kad grupės nariai gali būti skirtingais. Į produktą orientuoti vadovai, priešingai, yra linkę pabrėžti darbo techninius aspektus,- jų svarbiausias rūpestis - vykdyti grupės užduotis, o grupės nariai tėra priemonė šiems tikslams pasiekti.

Mičigano universiteto padarytose išvadose ypač palankiai atsiliepiama apie tuos vadovus, kurių elgsenys orientuotas į darbuotoją. Į darbuotojus orientuoti vadovai buvo susiję su didesniu grupės produktyvumu ir su didesniu jos narių pasitenkinimu darbu.

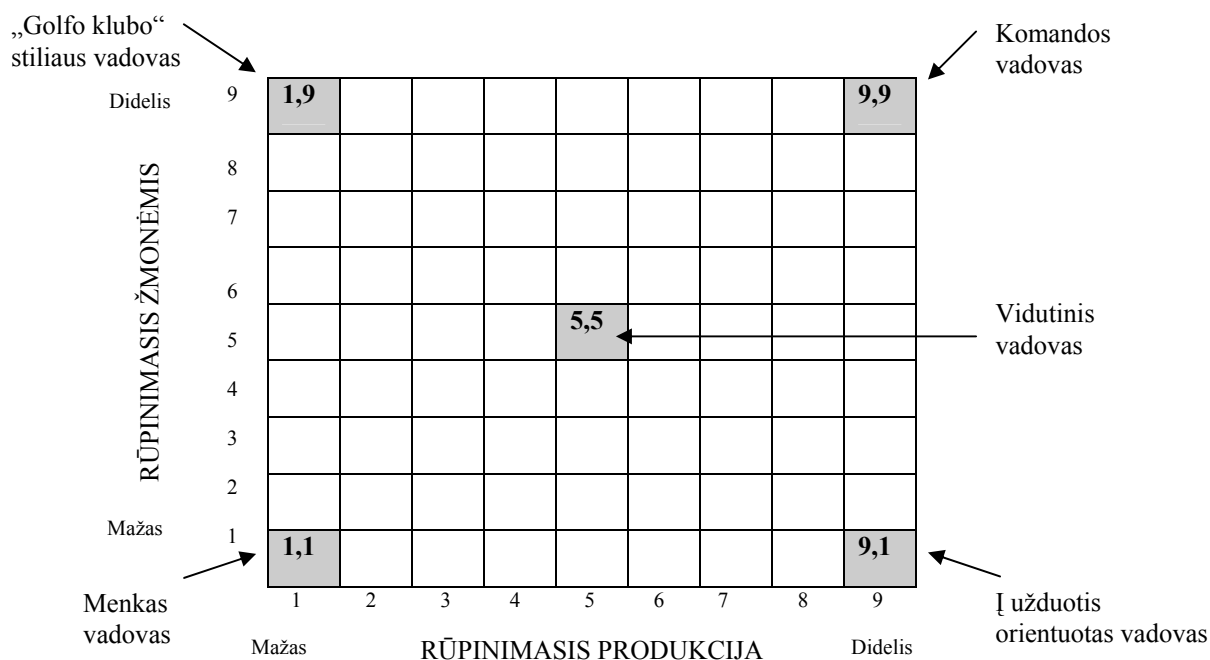
Vadovavimo stilius grafiškai dvimatėje erdvėje pavaizdavo R.Blake ir J.Mouton. Jie pasiūlė **vadovų tinklelį**, pagrįstą „rūpinimusi žmonėmis“ ir „rūpinimosi produkcija“ vadovavimo stiliais, kurie iš esmės atspindi Ohajo valstijos mokslininkų suformuluotas

¹ Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika, 2003. P. 169.

² Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Vadyba. Poligrafija ir informatika, 2000. P.465-466.

³ Žr. Kahn R., Katz D. Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale//Group Dynamics: Research and Theory, 2nd Edn. Emsford, NY: Row,Peterson, 1960.

dėmesingumo ir polinkio struktūrizuoti bruožus arba Mičigano valstijos universiteto nagrinėtas į darbuotojus arba į produktą orientuoto vadovavimo savybes (žr. 1 pav.).



1 pav. Vadovų tinklelis¹

Tinklelyje geriausiu įvardijamas vadovavimo stilius - 9,9 - tai komandinis arba demokratinis valdymas: didelis dėmesys skiriamas ir gamybai, ir darbuotojų moralei bei pasitenkinimui. Šiuo metu R.Blake ir J.Mouton tinklelis plačiai naudojamas darbuotojų mokymui².

Nors aptartosios elgesio teorijos plačiai taikomos ir šiais laikais, ypač akcentuojant komandinį darbą, darbuotojų motyvaciją ir dėmesingumą jiems, tenka pripažinti, jog jose visgi neįvertinamas ryšys tarp vadovo elgesio savybių ir esamos situacijos, turinčios įtakos sėkmei ar nesėkmei. Tai sąlygojo atsitiktinumų teorijų atsiradimą.

1.2.3. Atsitiktinumų teorijos

Nagrinėjant vadovavimo fenomeną, darėsi vis aiškiau, kad nuspėti vadovavimo sėkmę yra kur kas sudėtingesnis uždavinys, nei išskirti kelis bruožus ar pageidaujama vadovavimo stilių. Nesugebėdami gauti nuoseklių rezultatų, tyrinėtojai sutelkė dėmesį į situacijos įtaką.

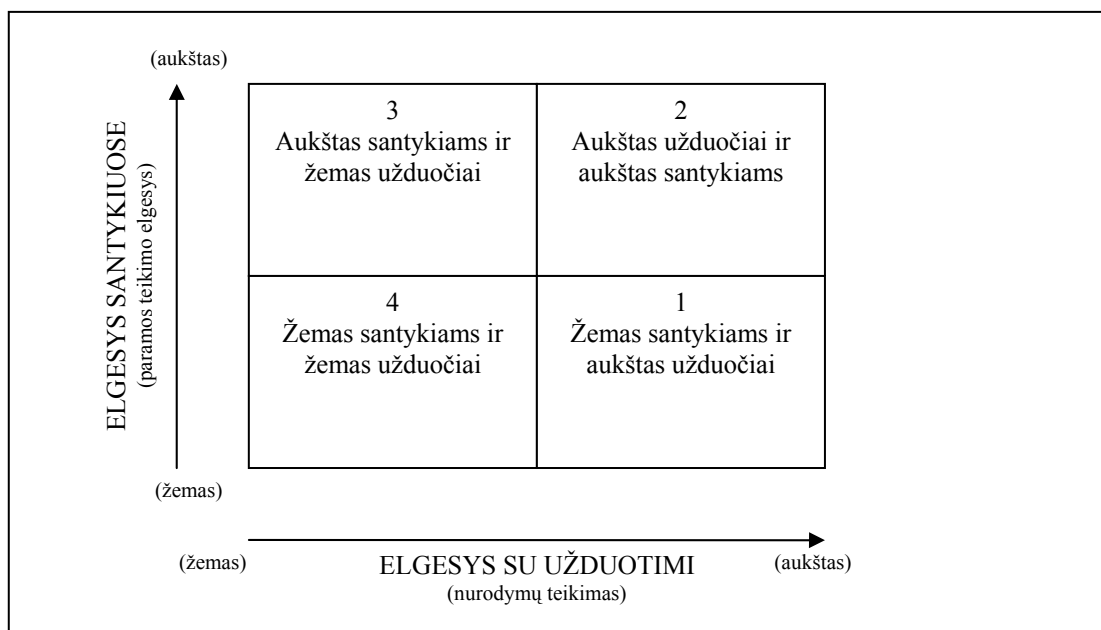
Vienas iš pagrindinių atsitiktinumų požiūrių į lyderiavimą yra P.Hernsey ir K.B. Blanchard **situacinis lyderiavimo modelis**. Pagal jį, efektyviausias lyderiavimo stilius yra tas,

¹ Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika, 2003. P. 171.

² Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Vadyba. Poligrafija ir informatika, 2000. P.468.

kuris kinta priklausomai nuo pavaldinių „pasirengimo“ laipsnio. Pasirengimą autoriai apibūdina kaip norą laimėti, siekti prisiimti atsakomybę ir įgyti užduočiai būtinų sugebėjimų, įgūdžių bei patyrimo. Pasekėjų žinios ir tikslai yra svarbūs veiksniai, nuo kurių priklauso vadovavimo stiliaus efektingumas¹.

Autoriai mano, kad vadovo santykis su pavaldiniais pereina keturias stadijas, kol pavaldiniai tobulėja, todėl vadovai turi keisti savo vadovavimo stilių² (žr. 2 pav.).



1 pav. Situacinis lyderiavimo modelis³

Pradinėje pasirengimo stadijoje pati tinkamiausia vadovo taktika - didesnis dėmesys darbo užduočiai. Pavaldiniai turi gauti visus nurodymus apie darbo užduotis, turi būti supažindinami su organizacijos taisyklėmis ir procedūromis. Šioje stadijoje netinka ir darbuotojų dalyvavimas valdyme, nes pasekėjui dar labai svarbi struktūra.

Kai pasekėjai pradeda suprasti užduotis, orientuotas į užduotį stilius išlieka pagrindinis, nes pavaldiniai vis dar nesugeba veikti be struktūros. Tačiau lyderio pasitikėjimas darbuotojais ir jų pagalba vadovui turėtų didėti, nes lyderis pradeda artimiau juos pažinti ir nori skatinti tolesnes jų pastangas. Taigi lyderiui reikia didinti santykių vaidmenį.

Trečiojoje stadijoje darbuotojų sugebėjimai ir motyvacija laimėjimams išauga, jie itin aktyviai ima siekti didesnės atsakomybės. Lyderiui jau nebūtina griežtai nurodinėti. Tačiau lyderis turi būti visada pasirengęs padėti ir skirti pakankamai dėmesio, kad sustiprintų pasekėjų

¹Hernsey P., Blanchard K.H. Management of Organizational Behavior. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1982. P.173-175.

² Ten pat, P. 173.

³ Ten pat.

tikslą siekti didesnės atsakomybės. Kai pasekėjai įgyja vis daugiau pasitikėjimo savo jėgomis, ima savarankiškiau dirbti, įgauna vis daugiau patyrimo, lyderis gali mažinti savo paramą ir paskatinimus. Ketvirtojoje stadijoje pasekėjams daugiau nereikia direktyvų ir jie jų nesitiki iš vadovo. Jie tampa savarankiški.

Situacinis lyderiavimo modelis susilaukė didelio susidomėjimo, nes siūlo ne statišką, o dinamišką ir lankstų vadovavimo stilių. Tačiau vis dar lieka praktinis klausimas: kaip realiai vadovas sugeba pasirinkti vadovavimo stilių, tinkantį skirtingose situacijose? Į jį atsako **F.E. Fieldler modelis**¹.

Pagrindinė F.E. Fieldler nuostata yra ta, kad vadovams sunku pakeisti esamą valdymo stilių, jau atnešusį sėkmę ar jo atsisakyti. Jo nuomone, stiliai santykinai yra inertiški ir nė vienas stilius negali tikti visoms situacijoms, taigi efektingą grupės darbą galima pasiekti tik derinant vadovą ir situaciją arba pakeičiant situaciją taip, kad ji atitiktų tą vadovą.

Autoriaus lyginami lyderiavimo stiliai yra panašūs į anksčiau aptartuosius stilius: orientuotą į darbuotojus, ir orientuotą į užduotį. Tačiau jo modelis nuo kitų modelių skiriasi vertinimo būdu. F.E. Fieldler vertina vadovavimo stilių pagal paprastą skalę, kuri žymi „laipsnį, kaip žmogus - palankiai ar nepalankiai (teigiamai ar neigiamai) - apibūdina sau mažiausiai palankų bendradarbį (MPB)“, t.y. asmenį, su kuriuo jam būtų blogiausiai dirbti.

Pagal šį matą individui skiriama tam tikra vieta lyderiavimo stilių skalėje. Remiantis F.E. Fieldler gautais duomenimis, „asmuo, kuris jam mažiausiai pageidaujama bendradarbį vertina pakankamai palankiai, yra atlaidus, orientuotas į žmoniškus santykius ir yra atidus savo darbuotojų reikmėms. Tačiau asmuo, kuris jam mažiausiai pageidautiną bendradarbį vertina neigiamai, t.y. kuris pateikia žemą reitingą MPB, dažniausiai būna valdingas, labiau orientuotas į užduoties kontrolę, o ne į žmoniškus darbo santykius.

F.E. Fieldler išskyrė tris „lyderiavimo situacijas“, arba kintamuosius, padedančius nustatyti, kuris lyderiavimo stilius bus efektyvus: lyderių ir narių santykiai, užduoties struktūra ir lyderio pareigybės galia.

Lyderio ir narių santykių kokybė daro didžiausią įtaką vadovo galiai ir efektyvumui. Jei vadovas puikiai sutaria su vadovaujama grupe, jei grupės nariai jį gerbia kaip asmenybę dėl jo būdo ir sugebėjimų, tai vadovui gali visai nereikėti remtis formalia valdžia ar savo padėtimi. Jei darbuotojai vadovo nemėgsta ar juo nepasitiki, tai šis vadovas vargu ar galės neformaliai vadovauti ir todėl turės remtis nurodymais, kad grupė atliktų savo užduotis.

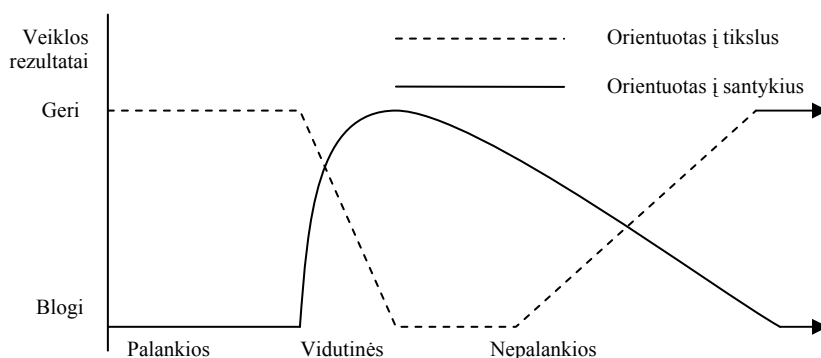
Užduoties struktūra - antras svarbus lyderiavimo situacijos kintamasis. Struktūrizuota yra tokia užduotis, kai galima pateikti pažangesnes instrukcijas arba smulkius procedūrų

¹ Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Vadyba. Poligrafija ir informatika, 2000. P. 471-473.

aprašymus. Todėl grupės nariai aiškiai žino, ko iš jų tikimasi. Tačiau, kai užduočių struktūra nenustatyta, grupės narių vaidmenys nėra tokie aiškūs.

Lyderio pareigybės galia yra trečiasis situacinis kintamasis. Aukštų pareigų teikiama galia supaprastina lyderio užduotį daryti įtaką savo pavaldiniams, o žemos pareigos apsunkina šią lyderio užduotį.

Taikant F.E. Fiedler modelį, pagal šiuos tris aplinkybių veiksnius reikia įvertinti situaciją. Vadovo ir grupės narių santykiai gali būti arba labai geri, arba blogi, užduotys arba labai, arba menkai struktūrizuotos, pareigybės galia arba stipri, arba silpna. Autorius teigė, jog juo geresni yra vadovo ir grupės narių santykiai, juo struktūrizuotesnės užduotys, juo stipresnė pareigų suteikiama valdžia, tuo didesnę įtaką turi vadovas. Žinant žmogaus MPB rodiklį ir įvertinus tris aplinkybių veiksnius, pagal modelį visus šiuos tris kintamuosius galima suderinti taip, kad vadovavimo efektyvumas būtų didžiausias. Remdamasis savo tyrimų rezultatais, F.E. Fiedler padarė išvadą, kad į užduotis orientuoti vadovai geriausių rezultatų pasiekia labai palankiose ir labai nepalankiose situacijose. Į santykius orientuoti vadovai pasiekia geresnių rezultatų vidutiniškai palankiose situacijose (žr. 3 pav.).



Kategorija	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Lyderio ir grupės narių santykiai	Gerai	Gerai	Gerai	Gerai	Blogi	Blogi	Blogi	Blogi
Užduoties struktūrizavimo laipsnis	Didelis	Didelis	Mažas	Mažas	Didelis	Didelis	Mažas	Mažas
Su užimamomis pareigomis susijusi valdžia	Didelė	Maža	Didelė	Maža	Didelė	Maža	Didelė	Maža

3 pav. F.E. Fielder modelio išvados¹

Pastaraisiais metais mokslininkas aštuonias galimas situacijas sumažino iki trijų². Šiuo metu jis teigia, jog orientuoti į užduotis vadovai pasiekia geresnių rezultatų situacijose, kurias jie gali kontroliuoti arba kurioms lyderių įtaka yra menka, o į santykius orientuoti vadovai geriausių rezultatų pasiekia situacijose, kurias jie gali vidutiniškai kontroliuoti.

¹ Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika, 2003. P. 174.

² House R.J., Aditya R.N. The Social Scientific Study of Lydership: Quo Vadis?//Journal of Management, 23, Nr.3 (1997), P.422.

F.E. Fiedler modelis buvo gana sėkmingai pritaikytas vadovų mokymo programai, kurios esmė - parodyti vadovams, kaip galima pritaikyti situacinius kintamuosius, kad šie geriausiai atitiktų jų stilių, užuot bandžius priderinti stilių prie situacijos.

Situacijos įtaką lyderiavimui toliau nagrinėjo M.G. Evans ir R.J. House, sukūrę **būdo ir tikslo** teorinį modelį, kuris gali būti priskirtas vienam populiariausių lyderiavimo aiškinimo metodų¹.

Būdo ir tikslo modelis remiasi motyvacinė vilčių teorija, kuri teigia, kad individo motyvacija priklauso nuo jo vilčių (lūkesčių) gauti atlygį ir to atlygio patrauklumo tam individui. Nors vadovai gali daryti įtaką savo pavaldiniams pačiais įvairiausiais būdais, - pažymi M.G.Evans, - tačiau svarbiausias iš jų - galimybė atlyginti už darbą ir nurodyti, ką jie turi atlikti, kad pelnytų tą atlyginimą. Taigi vadovai nustato „tikslus“ (atlyginimas) ir „būdus“, kuriais galima juos gauti².

Pagal šią teoriją vadovo elgesys pavaldiniams *priimtinas* tiek, kiek jiems atrodo, kad šis elgesys yra tuojau pat pajuntamo pasitenkinimo šaltinis arba priemonė pajusti pasitenkinimą ateityje. Vadovo elgesys yra tiek *motyvuojantis*, kiek jis suteikia pavaldiniams pasitenkinimo, priklausančio nuo jo darbo rezultatų, poreikį ir suteikia būtiną efektyviai veiklai paramą, moko, nukreipia ir atlygina. Norėdamas patikrinti šiuos teiginius R.J. House atskyrė keturias vadovų elgesio kategorijas. *Nukreipiantis vadovas* savo pavaldiniams pasako, ko iš jų tikisi, nustato terminą, per kurį reikia atlikti darbą, ir konkrečiai pataria, kaip įvykdyti užduotis. Ši savybė labai panaši į anksčiau nagrinėtuose Ohajo universiteto tyrimuose minimą poreikį struktūrizuoti. *Palaikantis vadovas* yra draugiškas ir rūpinasi savo pavaldiniais. *Bendruojantis vadovas* prieš priimdamas sprendimą tariasi su pavaldiniais ir naudojami jų patarimai. *Į laimėjimus orientuotas vadovas* iškelia sudėtingus tikslus ir iš pavaldinių tikisi pačių geriausių rezultatų. Priešingai, nei į vadovo elgesį žiūrėjo F.E. Fiedler, R.J. House daro prielaidą, kad vadovai yra lankstūs. Būdo-tikslo teorija teigia, jog tas pats vadovas priklausomai nuo situacijos gali pademonstruoti bet kurį iš šių elgesio tipų arba juos visus kartu.

1988 m. knygoje V.H. Vroom ir A.G. Jago kritikuoja būdo ir tikslo teoriją už tai, kad joje neatsižvelgiama į situaciją, kai vadovai priima sprendimus apie darbuotojų įtraukimą. Kaip išeitį iš susiklosčiusios padėties jie pateikia klasikinį Vroom-Yetton **situacinio lyderiavimo modelį**, papildydami jį dviem veiksniais, į kuriuos reikėtų atsižvelgti: sprendimo kokybė ir sprendimo priimtumas³.

¹ Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika, 2003. P. 175-176.

² Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Vadyba. Poligrafija ir informatika, 2000. P.474.

³Vroom V.H., Jago A.G. The New Leadership: Managing Participation in Organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998. P.111-112.

Pirmasis Vroom-Yetton modelis¹ buvo suformuluotas 1973 m., siekiant padėti vadovams nuspręsti, kada ir kokių mastu jie turėtų įtraukti pavaldinius į tam tikros problemos sprendimą. Pripažindami, kad rutiniškų ir nerutiniškų darbų užduočių struktūra yra skirtinga, šie mokslininkai įrodinėjo, kad vadovo elgesys privalo atspindėti užduoties struktūrą. Šis modelis - tai sprendimų medis, apimantis septynias aplinkybes ir penkis alternatyvius vadovavimo stilius, pradedant tokiu, kai vadovas pats priima sprendimą ir baigiant grupiniu problemos svarstymu kolektyviai priimant sprendimą. Autoriai vadovams pataria pateikti keletą klausimų, kurie padės nustatyti, kokį stilių taikyti susidūrus su konkrečia problema:

- Ar vadovui pakanka žinių ir įgūdžių, kad galėtų pats išspręsti problemą? Jei ne, savarankiškas sprendimo priėmimas yra netinkamas.

- Ar vadovui tikrai reikia priimti aukščiausios kokybės sprendimą, su kuriuo greičiausiai nesutiks pavaldiniai? Jei taip, grupės pritarimo siekimas yra netinkamas būdas. Šiuo atveju, jei vadovas nepasinaudos savo valdžia ir pats nepriims galutinio sprendimo, jis nebus aukščiausios kokybės.

- Ar problema yra struktūrizuota? Jei ne, reikia didesnės grupės tarpusavio sąveikos.

- Ar priimto sprendimo sėkmė labai priklauso nuo to, kaip jį priims grupė? Jei taip, tai vadovavimo stilius, kai pavaldiniai dalyvauja mažiausiai, netinka.

- Jei svarbu, kad sprendimas būtų priimtinas pavaldiniams, tai ar gali būti, kad pavaldiniai tarpusavyje nesutars, kuris sprendimas yra geriausias? Jei taip, pirmenybę reikėtų teikti tokiam vadovavimo stiliui, kai sprendimą priima visa grupė.

Naujausi V.H. Vroom ir A.G. Jago darbai paskatino peržiūrėti šį modelį, jie požiūrį papildė hipoteze, kad sprendimų efektyvumas priklauso nuo sprendimų kokybės, įsipareigojimų jų atžvilgiu ir jiems sugaišto laiko. Jie taip pat teigia, jog bendras lyderiavimo efektyvumas - tai kintamojo funkcija - *sprendimų efektyvumas minus sprendimo priėmimo kaštai plius sukurtoji vertė, ugdant žmonių sugebėjimus priimti ipareigojančius sprendimus*. Galima priimti galybę labai efektingų sprendimų, tačiau jei tie sprendimai tik nežymiai tobulina arba visai netobulina kitų asmenų sugebėjimų, arba jei priimti sprendimus yra sunku, tas procesas vargina ar yra brangus, tokie sprendimai sekina visos organizacijos žmonių kapitalą. Todėl mokslininkai teigia, kad vadovavimo stilius gali būti orientuotas į laiką ir tobulėjimą ir kiekviena orientacija gali būti tinkama skirtingomis aplinkybėmis.

Moksliniai tyrimai, kuriais tikrinamas senasis ir naujasis modeliai, teikia vilčių. Tačiau šis modelis, deja, yra per daug sudėtingas, kad juo galėtų vadovautis paprastas vadovas. V.H.Vroom ir A.G. Jago netgi sukūrė kompiuterinę programą, padedančią vadovams orientotis

¹ Vroom V.H., Yetton P.W. Leadership in Decision Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973. P. 194.

modelio atšakose. Sunku įvertinti, kiek šiuolaikiškas šis modelis. Tačiau svarbu tai, kad mokslininkai pateikė solidžius, empiriškai patvirtintus teiginius apie priklausančius nuo atsitiktinumų veiksnius, į kuriuos reikėtų atsižvelgti renkantis vadovavimo stilių¹.

1.2.4. Šiuolaikinės lyderiavimo teorijos

Lyderių elgesio tyrimai tebesitęsia daugeliu krypčių. Vis labiau domimasi asmenimis, kurie sugeba daryti didelę įtaką savo organizacijoms. Jie vadinami **charizmatiniais** arba **transformaciniais lyderiais**. Šis gana naujas susidomėjimas tokiais lyderiais kilo mažiausiai iš dviejų šaltinių². Pirmiausia, daug didelių kompanijų, tokių kaip „AT&T“, „IBM“, „GSM“ ėmėsi transformacijų programų - didelių pokyčių, kuriuos reikia įgyvendinti per trumpą laiką. Buvo teigiama, kad tokioms transformacijoms būtini lyderiai. Antra, daug kas jautė, kad lyderiavimo teorijos, telkiančios dėmesį į bruožus, elgesį ir situacijas, pamiršo patį lyderį.

Tyrinėdamas transformacinio lyderiavimo koncepciją, B.M. Bass supriešino du lyderio elgesio tipus: *transakcinį* ir *transformacinį*. Transakciniai lyderiai nustato, ką pavaldiniai turi padaryti, kad pasiektų savo individualius ir visos organizacijos tikslus, klasifikuoja šiuos reikalavimus ir padeda pavaldiniams įgyti pasitikėjimo, kad labai pasistengę, jie galėtų šiuos tikslus pasiekti. Transformacinis lyderis motyvuoja pavaldinius dirbti daugiau, nei jie iš pradžių tikėjosi, stiprina jų svarbumo pojūtį ir didina užduočių vertę, versdami juos aukoti savo pačių interesus dėl komandos, organizacijos ar didesnės politikos ir perkelia juos į aukštesnį lygį, pavyzdžiui, savirealizacijos poreikių lygmenį³.

Mokslininkas išskiria svarbiausias transformacinio lyderio savybes:

1. Pasitikėjimas savimi. Jie visiškai pasitiki savo vertinimų teisingumu ir gebėjimais.
2. Vizija. Tai idealizuotas tikslas, žadantis, kad ateitis bus geresnė nei *status quo*. Juo didesnis skirtumas tarp šio idealizuoto tikslo ir *status quo*, tuo didesnė tikimybė, kad pasekėjai šią neįprastą viziją susies su savo lyderiu.
3. Tvirtas tikėjimas šia vizija. Manoma, kad charizmatiniai lyderiai yra labai pasiaukoję bei pasirengę imtis didesnės asmeninės rizikos, patirti didesnius kaštus ir aukotis, kad įgyvendintų savo viziją.
4. Neįprastas elgesys. Turinčių charizmą lyderių elgesys yra naujoviškas, nekonvencionalus ir prieštaraujantis nusistovėjusioms normoms. Jei toks elgesys pelno sėkmę, pasekėjai savo lyderiais stebisi ir žavisi.

¹ Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika, 2003. P. 178.

² Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Vadyba. Poligrafija ir informatika, 2000. P.479.

³ Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika, 2003. P. 180-181.

5. Pokyčių skatintojo įvaizdis. Manoma, kad charizmatiniai vadovai ne stengiasi išsaugoti *status quo*, o siekia radikalių permainų.

Charizmatinio lyderiavimo teoriją pagrindė keli tyrimai, tačiau jų įrodymų visiškai jos patvirtinimui nepakanka - tai ateities išsamesnių tyrinėjimų objektas.

J.M. Kouzes ir B.Z. Posner atvertė naują lyderiavimo tyrimų puslapį, grįžę prie esminių dalykų ir pamėginę susisteminti penkias pagrindines veiklos ypatybes bei dešimt elgesio tipų. Jie paprašė lyderius apibūdinti save, kai esti aukštumoje, o darbuotojų paprašė įvardinti, kokiais bruožais jie labiausiai žavisi. Gautos penkios veiklos ypatybės panašios į anksčiau nagrinėtas, tai:

1. Iššūkis procesui.
2. Bendrosios vizijos įteigimas.
3. Kitų įgalinimas veikti.
4. Būdo modeliavimas.
5. Širdies drąsinimas¹.

Šių mokslininkų tyrimai buvo pagrįsti pokalbiais su daugiau kaip 500 vidutinio ir aukštesniojo lygio vadovų ir anketomis, o jų tyrimų rezultatų reikšmė tame, kad sugriauna lyderiavimo tyrimų mitą, kuris vadovaujasi tiesiogine lyderių patirtimi. Mokslininkai tvirtina, jog šių penkių kategorijų ir dešimties elgesio tipų gali išmokti daugelis.

Ne mažiau išsamų tyrimą atliko J.C. Collins, išnagrinėjęs sėkmingiausiai veikiančių įmonių veiklą ir vadovavimą jose. Tyrimo rezultate mokslininkas iškėlė **5 - ojo lygio vadovų koncepciją** (žr. 4 pav.).



4 pav. 5-ojo lygio hierarchija²

¹ Kouzes J.M., Posner B.Z. Iššūkis vadybai. Kaunas: Smaltija, 2003.

² Collins J.C. Nuo gero - prie puikaus. Vilnius, 2004. P.38.

Esminis 5-ojo lygio vadovo bruožas, remiantis J.C. Collins, – gebėjimas suderinti profesinį ryžtą ir asmeninį kuklumą. Jis sugeba nukreipti savo ambicijas pirmiausia į kompaniją, daugiausia rūpintis jos sėkme, o ne savo turtais ir asmeniniu pripažinimu. 5-ojo lygio vadovai nori, kad vadovaujant naujajai kartai jų kompanijai eitųsi dar geriau, jų nė kiek negąsdina mintis, kad dauguma žmonių net nežinos, kad tos sėkmės ištakų reikia ieškoti jų pastangose¹.

Autorius taip pat iškėlė hipotezę, jog yra dvi kategorijos žmonių - turinčių 5-ojo lygio vadovų užuomazgų ir neturintys. Remiantis šia hipoteze galima teigti, jog ši naujoji teorija iš dalies yra artima bruožų teorijų teiginiams, visgi autorius teigia, jog 5-ojo lygio vadovų sugebėjimai gali būti ir išugdomi.

Aptarus esmines lyderiavimo teorijas matyti, jog jų raida neišvengiamai susijusi su atitinkamo laikotarpio vadovavimui keliamų reikalavimų ypatumais. Teorijose atskleistos „užduočių“ ir „žmonių“ koncepcijos - dažnai išreikštos sinonimais, iš esmės reiškia tą patį. Užduotį užduotimi vadina tik F.E. Fiedler, Ohajo valstijos mokslininkai tai vadina „poreikiu struktūrizuoti“, kelio-tikslo teorijos šalininkai tai vadina „direktyva“, Mičigano valstijos universiteto mokslininkai - „orientavimusi į produktą“, R.Blake ir J.Mouton - „rūpinimusi gamyba“. Panašiai traktuojama ir „žmonių“ sąvoka, kuri vadinama „pagarba“, „rėmimu“ ir „į darbuotojus orientuotu“ ar „į santykius orientuotu“ vadovavimu. Laikas parodė, jog kai kurios teorijose iškeltos savybės gali būti nuosaikūs efektyvaus vadovavimo rodikliai. Tačiau tai, kad vadovas pasižymi intelektu, ryžtu, pasitikėjimu savimi ir pan., jokių būdu nereiškia, jog pavaldiniai dirbs produktyviai, bus patenkinti ir laikys vadovą lyderiu.

Ankstyvieji užduočių ir žmonių metodai (Ohajo valstijos, Mičigano valstijos universiteto, vadovavimo tinklelio) nepateikia konkrečių pasiūlymų lyderių ugdymui. Stipriausias teiginys, kurį galima suformuluoti remiantis šiomis teorijomis, yra tas, kad lyderių, kurių orientacijos į žmones rodiklis yra aukštas, vadovaujami darbuotojai būna patenkinti savo darbu. Taigi galima sakyti, kad pagrindinis perversmas sampratoje apie lyderiavimą įvyko tada, kai buvo išplėtos atsitiktinumų teorijos, kurios apžvelgia priklausančius nuo situacijos veiksmus. Dabarties mokslo faktai teigia, kad aktualūs nuo situacijos priklausantys veiksniai yra darbo užduoties struktūra, grupės paramos lygis ir tokios pasekėjų savybės kaip asmenybė, patirtis ir gebėjimai.

Galima daryti prielaidą, jog minėtieji veiksniai susiformavo naujajame vadovavimo kontekste, kurį atspindi tarpusavio bendravimas, pasaulyje vis didėjantis netikrumas ir atkaklus prasmės ieškojimas. Lyderiavimui naujajame kontekste taip pat keliami nauji reikalavimai.

¹ Collins J.C. Nuo gero - prie puikaus. Vilnius, 2004. P.45.

1.3. Lyderiavimas naujajame kontekste

Naujajį lyderiavimo kontekstą išsamiai apibūdina J.M. Kouzes ir B.Z. Posner, pateikdami aštuonis dabartinę valdymo situaciją apibūdinančius teiginius¹:

1. Didėjantis netikrumas. Po aštuonerių metų kilimo sprogo Naujosios ekonomikos burbulas. Internetas prarado naujumą, padažnėjo nesugebančių prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos darbuotojų atleidimai iš darbo, padidėjo terorizmo pavojus.

2. Svarbiausia žmonės. Vis labiau dominuoja savimonės, karjeros siekimo, socialinio sąmoningumo ir tarpusavio bendravimo įgūdžiai. Labiau nei iki šiol vertinamas gebėjimas dirbti grupėje. Sėkmę lemiančiam vadovui būtinas gebėjimas bendradarbiauti ir labiau vertinti žmones, o ne pelną.

3. Esame dar labiau susiję. Elektronika ir technologijos visus subūrė į internetinio bendradarbiavimo tinklą. Visuotiniai ryšiai reiškia kur kas daugiau nei 1990 - aisiais ir vėliau. Nors internetas dažniausiai naudojamas komercijai - pirkimui, sąskaitų apmokėjimui, prekių mainams ir tarpininkavimui, jo tikslas - pagelbėti žmonėms bendrai dirbti. Jis turėtų skatinti žmones bendradarbiauti, dalytis patirtimi, remti vienas kitą. Tuo pat metu tai iššūkis vadovams, sąlyginai panaikinant hierarchiją, didinantis bendravimo galimybes ir tuo pačiu išstumiantis lyderiavimo esminį aspektą - asmeninį bendravimą.

4. Socialinis kapitalas. Žinios tapo naujuoju ekonominiu ištekliumi, pakeitė žemės ir finansinį kapitalą. Pagausėjusios žinios yra prekių ir paslaugų naujoji pridėtinė vertė. Vienu svarbiausiu tapo bendravimo kapitalas - bendra vertė žmonių, kurie vienas kitą pažįsta, ir to, ką jie vienas dėl kito padarytų. Taigi rezultata lemia ne kompiuterių, o žmonių tinklai. Neeilines užduotis galės atlikti tie lyderiai, kurie yra šio bendradarbiavimo tinklo viduryje.

5. Visuotinė ekonomika. Socialiniai ryšiai ir kapitalas pasklinda toli už atskirų sienų. Tinklas yra globalus. Ekonomika taip pat globali. Kapitalas lengvai srūva iš vienos šalies į kitą, sukurdamas dar labai naują pasauliui nepastovumą. Įvykiai Tokijo rinkoje daro įtaką Niujorko rinkai. Ekonominiu aspektu pasaulis nebeturi ribų - ir vadovavimas jau nebetelpa vien tik į ekonomikos sritį. Vadovavimas apima ir kultūrą. Su visuotine ekonomika ateina pasaulinė darbo jėga, ir šiam reiškiniai dauguma vadovų yra visai nepasiruošę. Pasaulinis vadovavimas reiškia visuotinių žmonių poreikių supratimą.

6. Greitis. Greitis - tai tiesioginė visa jungiančių technologijų pasekmė. Daug pokyčių palengvino gyvenimą ir sumažino verslo veiklos išlaidas, tačiau visa tai sukūrė skubėjimo kultūrą, nors ne viską, pavyzdžiui, žmonių bendravimo kokybę galima paspartinti.

¹ Kouzes J.M., Posner B.Z. Iššūkis vadybai. Kaunas: Smaltija, 2003.

7. Kintanti darbo jėga. Baigiantis paskutiniam tūkstantmečiui, darbdaviai ir darbuotojai kitaip apibrėžė tarpusavio bendravimą. Stambiausi darbdaviai kūrė naujas darbo vietas rekordiniu tempu, o darbo jėgos pasirinkimas vis didėjo. Daug žmonių ėmėsi individualaus verslo. Tačiau dauguma šių dienų darbuotojų abejoja, ar organizacijos bus lojalios savo darbuotojams. Jie girdi kalbas apie tai, kad organizacijos nori ištikimų klientų ir atsidavusių darbuotojų, tačiau nejaučia ryšio tarp gyvenimo ir darbo. Daugumoje organizacijų saugumo ir pasitikėjimo sąvokos tiesiog išnyko, o pasitikėjimas yra būtinas geriems darbo santykiams, be jo neįmanoma atlikti neeilinių užduočių.

8. Dar intensyvesnis prasmės ieškojimas. Pastarojo dešimtmečio antroje pusėje atsirado priešinga jėga, kovojanti su plintančiu cinizmu. Jauni darbuotojai nepasiduoda nuostatai, kad jie nesvarbūs. Vis daugiau žmonių ieško gilesnės gyvenimo prasmės. Vertybės ir dorybės aptariamoms kur kas atviriau, o žmonės nerimauja, kokį palikimą paliks ateinančioms kartoms.

Šiuolaikinėje vadyboje vis dažniau pasigirsta teiginiai, kad lyderiavimas nėra skirtas ypatingiems žmonėms. Tai procesas, kai eiliniai žmonės nuoširdžiomis savo ir kitų pastangomis gauna gerus rezultatus. Žmonės sugeba vykdyti neeilines užduotis tada, kai sugeba kiekviename išlaisvinti vadovą. Lyderių veiklos sritis - ateitis. Unikalus vadovo palikimas - vertingų, laiko išbandymus atlaikančių institucijų kūrimas. Svarbiausias vadovo veiklos rezultatas - ne šiandienos pelnas, o ilgalaikis žmonių ir institucijų ugdymas, kad jie galėtų prisitaikyti, keistis, klestėti ir augti¹.

Remiantis naujosiomis teorijomis, galima teigti, jog vadovavimas naujajame kontekste svarbus ne tik darbuotojo karjerai, ar jo organizacijai. Jis svarbus visose srityse, bendruomenėse ir šalyse. Naujaisiais laikais labiau nei iki šiol reikia daugiau pavyzdinių lyderių, nes būtina vykdyti labai daug neeilinių užduočių. Reikia vadovų, galinčių suvienyti ir įkvėpti. Tuo pačiu tenka pripažinti, jog vadovavimas yra kartu ir savęs ugdymas.

W.R. Bennis ir B. Nanus prognozuoja, jog visos permainos dėl naujojo valdymo konteksto sukurs milijonų naujų vadovų poreikį ateityje. Jų nuomone, lyderiais taps tie, kurie sugebės:

1. Nustatyti veiklos kryptis šiais neramiais laikais.
2. Susidoroti su permainomis ir karti teikti savo klientams išimtinės kokybės paslaugas.
3. Pritraukti resursus ir ieškoti sąjungininkų, kad aprūpintų naujus klientus.
4. Pažaboti įvairovę globaliniu mastu.
5. Įkvėpti optimizmą, entuziazmą ir įsipareigojimą savo pasekėjams.
6. Tapti vadovų vadovu, ypač ten, kur dirba išsilavinę darbuotojai².

¹ Kouzes J.M., Posner B.Z. Iššūkis vadybai. Kaunas: Smaltija, 2003.

² Bennis W., Nanus B. Lyderiai: atsakomybės strategija. Algarvė, 1998. P. 232.

Autoriai taip pat pateikia galimą dvidešimt pirmojo amžiaus vadovavimo modelį (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Galimas dvidešimt pirmojo amžiaus vadovavimo modelis¹

Iš	I
-Nedaug vadovų, daug administratorių.	-Vadovai visuose lygiuose, mažiau administratorių.
-Vadovavimas nurodant tikslus, pvz., netolimas pelnas.	-Vadovavimas remiantis vizija - naujų ilgalaikio verslo augimo krypčių nustatymas.
-Apimties mažinimas, normos žemomis kainomis, aukšta kokybė.	-Naujų unikalių sričių sukūrimas, išskirtinės kompetencijos.
-Reaguojantis/prisitaikantis prie permainų.	-Numatantis/ kuriantis ateitį.
-Hierarchinių organizacijų kūrėjas.	-Vienodesnių, kolegijinių organizacijų kūrėjas.
-Nukreipiantis individus ir juos prižiūrintis.	-Įgalinantis ir įkvepiantis individus, lengvinantis komandos darbą.
-Informacija prieinama keliems sprendėjams.	-Informacija prieinama daugeliui asmenų organizacijos viduje ir išorėje.
-Vadovas- šeimininkas, kontroliuojantis procesus ir elgesį.	-Vadovas kaip treneris, kuriantis besimokančias organizacijas.
-Vadovas atsakingas už gerą administratorių parengimą.	-Vadovas taip pat atsakingas už ateities vadovų parengimą; vadovų vadovas.
-Vadovas - stabilizatorius, palaikantis pusiausvyrą tarp konfliktuojančių pusių ir palaikantis kultūrą.	-Vadovas - permainų agentas, kuriantis dienotvarkę permainingoms, pasveriantis riziką, vystantis kultūrą ir technologijos bazę.

Apibendrinant išnagrinėtas lyderiavimo teorijas, galima prieiti išvados, jog lyderiavimo koncepcijos samprata iki šių dienų neturi vieno konkretaus paaiškinimo ar apibrėžimo. Visgi, remiantis šiuolaikinėmis vadybos teorijomis ir atliktais tyrimais, galima teigti, jog dabartiniam lyderiavimui didelę įtaką turi tiek paties vadovo išugdytos asmeninės savybės, tiek ir jo sugebėjimai kelti pavaldinių pasitikėjimą, organizuoti komandinį darbą, gebėjimas įkvėpti pasekėjus siekti lyderio suformuotos vizijos.

Naujajame netikrumo ir nuolatinių pokyčių kontekste, autorės nuomone, priimtinausias yra dinamiškas (transformacinis) lyderiavimo stilius, kadangi jis sutampa su inovacine, technologijomis pagrįsta šių dienų valdymo aplinka. Toks lyderiavimas turėtų būti pagrįstas kartais net radikaliomis permainomis, kurios turėtų atspindėti tiek vadovo, tiek jų pasekėjų interesų bendrumą, išlaisvintų ir suvienytų kolektyvias jėgas, būtų pagrįstas lyderio gebėjimu suformuoti ir išaukštinti savo pasekėjų motyvus ir tikslus. Naujieji valdymo principai turėtų išreikšti komandinį darbą, bendradarbiavimą ir pasitikėjimo tarp lyderio ir pasekėjų kūrimą, pagrįstą sąveika tarp darbuotojų poreikių ir vadovo sugebėjimo juos suprasti. Šiuolaikinis vadovas - lyderis turi atskleisti savo talentus, pasirinkti tikslus ir vizijas, kurie yra pagrįsti

¹ Bennis W., Nanus B. Lyderiai: atsakomybės strategija. Algarvė, 1998. P. 233.

pagrindinėmis darbo jėgos vertybėmis, ir kurti socialinę sandarą, kuri juos remia. Galiausiai lyderiai turėtų pakylėti savo pasekėjus į aukštesnius sąmoningumo laipsnius, ypačingai savęs realizavimo skatinimą.

Šiuolaikinė lyderiavimo koncepcija sąlyginai yra universali, taikytina visuose visuomenės organizacijose. Pastaruoju metu plačiai pripažįstama, jog esamas vadovavimo neefektyvumas (kuris gali būti gretinamas su administraciniu valdymu) sąlygoja vizijos nebūvimą, visuomenę be vizijų, o to rezultatas visuomenės susiskaidymas dėl tikslo ir tarpusavio sąsajų nebūvimo. Dėl to vis plačiau kalbama apie tai, kad lyderiavimas turi tapti nacionaliniu prioritetu, būtinu ir esminiu šiuolaikiniame žinių ekonomikos valdymo kontekste. Iš to seka, jog efektyvaus vadovavimo įtvirtinimas būtinas ne tik privačiame, bet ir dar daugiau įtakos visuomenei turinčiame valstybiniame sektoriuje. Lyderiavimo koncepcija valstybės institucijų valdyme toliau ir nagrinėjama.

2. LYDERIAVIMAS VALSTYBĖS INSTITUCIJŲ VALDYME ŽINIŲ EKONOMIKOS SĄLYGOMIS

Aptariant naują lyderiavimo kontekstą pirmajame skyriuje, buvo išskirti esminiai naujosios ekonomikos ypatumai su kuriais susiduriama šiuolaikiniame verslo valdyme. Naujoji ekonomika, dar kitaip vadinama žinių ekonomika, išskėlė naujus tikslus ir reikalavimus ne tik privataus, bet ir viešojo sektoriaus valdymui. Efektyvus valstybės institucijų valdymas įgijo naują - viešojo sektoriaus reformos - sampratą, kurioje išskirtinis dėmesys sutelkiamas į administravimo pakeitimą viešąja vadyba, perimant iki tol privačiame sektoriuje taikytas vadybos koncepcijas, tarp jų ir lyderiavimo koncepciją. Taigi toliau tikslinga aptarti valstybės institucijų valdymui keliamus reikalavimus naujajame žinių ekonomika pagrįstame kontekste, išnagrinėti viešojo sektoriaus reformos sąlygojamus valstybės institucijų valdymo pokyčius ir nustatyti lyderiavimo koncepcijos vietą viešąja vadyba pagrįstame valstybės institucijų valdyme, įvertinant galimas ateities lyderių ugdymo perspektyvas.

2.1. Valstybės institucijų valdymo pokyčiai žinių ekonomikos sąlygomis

2.1.1. Naujojo valdymo konteksto sąlygojami iššūkiai

Paskutinius tris XX a. dešimtmečius smarkiai suaktyvėjusi informacinių technologijų plėtra labiausiai išsivysčiusiose pasaulio valstybėse sudarė sąlygas naujosios ekonomikos užgimimui ir plėtrai. Telekomunikacijomis ir žiniomis paremta naujoji ekonomika globalizuoja rinkas, verčia keisti verslo valdymo būdus, suteikia naujų galimybių - kompanijos pradeda veikti besiglobalizuojančiose rinkose, kurios suteikia didesnę augimo potencialą ir didesnę konkurenciją¹.

Kai yra kalbama apie naująją ekonomiką, turima omenyje pasaulis, kuriame komunikacijos, technologijos sukuria globalią konkurenciją; pasaulis, kuriame inovacijos yra daug svarbesnės nei masinė produkcija; pasaulis, kuriame investuojama į naujas koncepcijas ar priemones joms sukurti labiau nei į gamybos priemones (mašinas); pasaulis, kuriame greiti pokyčiai yra nuolatiniai; pasaulis, kuris taip skiriasi nuo prieš tai buvusio kaip skyrėsi industrinis amžius nuo agrokultūrinio; pasaulis, kurio atsiradimą galima būtų prilyginti revoliucijai; pasaulis, kurio centre yra laisvos rinkos².

Šiuolaikinė rinkos ekonomika pasaulio ekonomikos koordinatėse yra aukšto organizacinio lygio, inovacijų ir aukštų technologijų verslo ekonomika, kuri grindžiama rinkos

¹ Rakauskienė O.G. Valstybės ekonominė politika. Rankraštis. Vilnius, 2005. P. 36-37.

² So what is the new economy?, <http://hotwired.lycos.com/special/ene/index>.

laisvės, konkurencijos ir demokratijos principais. Šiuolaikinėje ekonomikos sistemoje valstybė atlieka respektabilų vaidmenį.

Visgi tenka pripažinti, kad efektyvios rinkos be galingų valstybinio reguliavimo svirtų nebūna. Ypač svarbus valstybės vaidmuo tenka pereinamajam laikotarpiui. Kaip teigia žinomas pasaulyje šiuolaikinės rinkos prancūzų teoretikas Žakas Sapiras, „pereinamuoju laikotarpiu yra klaidinga pasikliauti vien rinkos savireguliacijai, neprotinga remtis rinkos pranašumais, kurių dar nėra, kurie dar nesukurti“. Šiuolaikinės rinkos ekonomikos sąlygomis atsisakoma požiūrio į nereguliuojamą rinką, pastaruoju metu peržiūrimas valstybės vaidmuo, atsisakoma beatodairiško rinkos valstybės dalyvavimo neigimo“.

Pasaulio banko 1997 m. ataskaitoje apie valstybės vaidmenį „Valstybė besikeičiančiame pasaulyje“ Pasaulio banko prezidentas Džonas Vulfensonas teigia, kad „ekonomikos plėtra, kuri buvo pagrįsta vien valstybiniu reguliavimu, žinoma, patyrė nesėkmę, tačiau analogiškas rezultatas laukia ekonomikos plėtros be valstybės. Istorija rodo, kad gera vyriausybė - tai ne prabanga, o būtina sąlyga. Be efektyvaus valstybės dalyvavimo ekonomikoje nėra įmanoma subalansuota tolygi socialinė ekonominė plėtra“.

Taigi naujojoje ekonomikoje remiamasi esminiu principu - jeigu valstybė savo ekonomine veikla sudaro palankias sąlygas visų gamybos veiksnių (darbo, kapitalo, žemės, žinių) efektyviai veiklai, tai tokia valstybė pati yra vienas iš svarbiausių nacionalinės ekonomikos augimo veiksnių¹.

Didėjantys reikalavimai valstybės institucijų atliekamoms funkcijoms, augantis aplinkos netikrumas ir nuolatiniai pokyčiai kelia valstybės institucijų administravimui naujus iššūkius (žr. 5 pav.).

Anksčiau	Dabar
Skaidrūs dalykiniai santykiai ir probleminės sritys	Neapžvelgiamumas ir kompleksiskumas
Reliatyviai pastovios sąlygos	Dinaminiai pokyčiai
Aiškūs įtaką darantys ryšiai	Priežasčių persipynimas ir gausa
Teisinės struktūros veikia pagal atskyrimo principą	Kombinacijos ir alternatyvos
Aiškios visuomeninės interesų grupės	Trumpalaikės interesų grupės
Politinis nuspėjamumas	Nebalansuotieji migruojantys rinkėjai
Pasitikėjimas vadovybe, autoritetas	Vertybių kaita, vertybių lygiavertiškumas
Sociokultūrinis stabilumas	Demografiniai pokyčiai

5 pav. Kintantys iššūkiai viešajam sektoriui²

Šios pliuralizmo, individualizavimo, mobilumo ir lankstumo didėjimo tendencijos daro įtaką viešajame sektoriuje besidarbuojantiems asmenims bei paslaugų gavėjams. Naujos vertybės vis dažniau atsimuša į sustingusias administracines struktūras ir sustabarėjusią administracinę

¹ Rakauskienė O.G. Valstybės ekonominė politika. Rankraštis. Vilnius, 2005. P. 40.

² Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. 19.

kultūrą. Dėl to vis dažniau kritikuojama biurokratinė kultūra, kadangi esant pastovioms sąlygoms (pvz., pastoviai aplinkai) biurokratinė organizacija garantuoja veiksmingą užduočių atlikimą, tačiau trukdo institucijos kaitai. Iš to kas pasakyta seka, jog valstybės institucijų valdymui būtinas pertvarkymas, tiesiogiai sąlygojamas naujų žinių ekonomikos sąlygų. Šis pertvarkymas, įgijęs viešojo valdymo reformos pavadinimą toliau ir nagrinėjamas.

2.1.2. Viešojo valdymo reformos esmė

Paskutiniaisiais XX amžiaus metais viešajam sektoriui žengus daugybę tikslų modernizavimo žingsnių, vis sėkmingiau sekėsi įveikti sistemiškai ir išoriškai nulemtą didėjančią vadybos deficitą. Valstybės institucijos atsinaujino keisdamosi ta pačia naujų valdymo modelių, pagrįstu vadybos mokslu, kryptimi. Iš esmės naujoviška vadyba pagrįsto administravimo kryptis, kaip yra visuotinai pripažįstama, formavosi įgaudama naujosios viešosios vadybos pavadinimą, pagrįstą inovacijų ugdymo, organizacijos pokyčių ir sistemiško personalo valdymo sąsaja¹.

Ch. Pollit ir G. Bouckaert viešojo valdymo reformą apibrėžė kaip sąmoningus pokyčius viešojo sektoriaus organizacijų struktūrose ir procesuose, siekiant, kad jie veiktų geriau. Struktūriniai pokyčiai - tai dažniausiai viešojo sektoriaus organizacijų sujungimas arba atskyrimas (sukuriama mažiau didesnių departamentų, kad jie būtų geriau koordinuojami, arba daug mažesnių departamentų - kad išryškėtų dėmesio centras ir būtų skatinama specializacija). Procesiniais pokyčiais galėtų būti sistemų pertvarkymas, pagal kurias išduodamos licencijos arba teikiamos negražinamos išmokos arba išduodami pasai, kokybės standartų nustatymas sveikatos apsaugai ar švietimo paslaugoms, teikiamoms piliečiams, taip pat naujos biudžetų sudarymo tvarkos įdiegimas, kuri skatintų valstybės tarnautojus labiau rūpintis išlaidomis arba/ir atidžiai stebėti, kokie yra valstybės išlaidų rezultatai. Valdymo reforma paprastai apima ir sistemos pokyčius, pagal kurią įdarbinami, mokomi, įvertinami, paaukštinami, valdomi ir atleidžiami patys valstybės tarnautojai².

Tiksliausias naujosios viešosios vadybos reformų judėjimo pavadinimas vadinamas Šveicarijoje įprastu rezultatyviojo administravimo terminu. Valstybinis valdymas, pajėgiantis sukelti realius poveikius, visų pirma pasireiškia gebėjimu atsiradus arba netikėtai kilus probleminėms situacijoms pateikti situacijai tinkantį novatorišką sprendimą.

Klasikinio administravimo pasikeitimas į administracinę vadybą neapsiriboja daugelio efektyvumą didinančių vadybos technikų taikymu, siekiant užkirsti kelią valstybės krizėms, nes

¹ Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. P. 6-7.

² Pollit Ch., Bouckaert G. Viešojo valdymo reforma: lyginamoji analizė. Algarvė, 2003. P. 22-23.

veiksminga viešoji vadyba reiškia visišką atsakomybę už valstybės valdymo rezultatų sėkmės ir nesėkmės perėmimą.

Taigi šiuo universaliu lygmeniu valstybės vadyba mažai kuo skiriasi nuo privataus sektoriaus vadybos. Toks administravimas sprendžia valstybės valdymo deficito klausimą, kad valstybės išteklių naudojimas būtų skirtas tikslams ir rezultatams pasiekti. Tik taip galima išlaikyti būtinumą politinio teisinio valstybės autoriteto ir besikeičiančios žinių ekonomikos visuomenės pusiausvyrą¹.

XX amžiaus aštuntojo dešimtmečio pradžioje paminėta naujoji viešoji vadyba (toliau - NVV) ėmėsi tenkinti minėtus viešojo sektoriaus poreikius, užpildė senosios administravimo sampratos spragas. Be to, diegdama viešajame sektoriuje reformistinę valdymo sampratą, ji veikė remdamasi įmonių ekonomikos požiūriu. NVV gali būti priemone geresniam administravimui pasiekti, tačiau yra pasmerkta žlugti, jei taikoma kaip visoms sritims nediferencijuotai galiojantis principas. NVV iš viešojo sektoriaus reikalauja modifikuotų sprendimų, kuriuos sąlygoja skirtingos viešojo ir privataus sektoriaus valdymo sąlygos. Pirmiausia reikėtų pažymėti tai, jog privatus sektorius, skirtingai nei viešasis, rinkos sąlygomis gyvuoja jau seniai ir adaptacijos procesai jame vyksta nuolat.

Aptariant skirtumus reikėtų atsižvelgti ir į tai, kad viešųjų organizacijų vadovai orientuojasi į vienus tikslus, privačių - į kitus. Privačių organizacijų vadovai siekia maksimizuoti arba patenkinti privačių tikslų funkciją, tuo tarpu viešųjų institucijų vadovai turi įgyvendinti visuomenės interesus. Be to, viešųjų, kitaip nei privačių, organizacijų vadovai dirba daug pastovesnėje aplinkoje. Nebūdami apsaugoti nuo rizikos, staigių pokyčių ir ilgalaikių pertvarkų, jie gali pasikliauti tvirtu pagrindu, kuris laikui bėgant išlieka nepakitęs². Iš to seka, jog tipiniai racionalaus valdymo bruožai turi būti išplėsti ir iš dalies pakeisti remiantis veiksmingumo ir lankstumo paradigma. Tradicinė valdymo sistema debiurokratizuojama ir iš centralizuotos virsta decentralizuota, iš formalizuotos tampa orientuota į rezultatus, iš specializuotos virsta visa apimančia ir iš hierarchizuotos - dalyvaujančia³.

Visgi, tenka pažymėti, jog veiksmingas valdymas įmanomas tik tuomet, kai jis vykdomas prisitaikyti pajėgiančiose organizacinėse struktūrose, aiškiai orientuotose į valdymo tikslus. Naujojo valdymo žingsnius sėkmė lydi tik tada, kai naujovišką veikimo būdą priima tiek viešųjų institucijų viduje, tiek ir išorėje dirbantys žmonės⁴.

¹ Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. P. 21.

² Lane J.E. Viešasis sektorius. Sąvokos, modeliai ir požiūriai. Vilnius: Margi raštai, 2001. P. 266-267.

³ Žr. Haldemann Th. The Public Management: Ein neues Konzept für die verwaltungsführung des Bundes? Schriftenreihe des Eidgenössischen Personalamtes, Band 1, Bern, 1995. P.20.

⁴ Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. P. 7.

Naujojoje viešojoje vadyboje valstybinių institucijų vadovams, siekiantiems efektyvaus valdymo, siūloma vadovautis IOP konceptu: inovacijų vadybos (I), organizacijų valdymu (O) ir personalo vadybos (P) teoriniais konceptais bei praktiniais vadybos įrankiais, galinčiais paskatinti efektyvesnį viešojo sektoriaus reformų įgyvendinimą.

IOP koncepto įgyvendinimui vien vadovavimo įgūdžių dažniausiai nepakanka - čia būtinas lyderiavimas. Lyderiavimo valstybės institucijose svarba ir funkcijos vykstant kaitos procesui toliau ir nagrinėjamos.

2.2. Lyderiavimo valstybės institucijose svarba ir funkcijos vykstant kaitos procesui

Daugelyje šalių vyresnieji valstybės tarnautojai neturi pakankamai žinių ir elgsenos patirties viešojo valdymo reformai įgyvendinti. Vis dažniau pripažįstama, jog puikios vadybos žinios yra būtinos tačiau nepakankamos efektyviam viešajam administravimui. Šalia jų reikalingi ir lyderystės įgūdžiai. Remiantis J. Gardner, buvusiuoju JAV kabineto sekretoriumi „lyderiai turi išskirtinę įtaką kuriant visuomenės savimonę, be to, jie gali tapti naujos visuomenės moralinės sąjungos simboliais. Jie gali išreikšti bendrąsias vertybės dėl kurių visuomenė tampa vieninga. Svarbiausia, jie gali nuspėti ir suformuluoti tikslus, išvaduoti žmones nuo smulkmeniškų nuogastavimų, atitraukti juos nuo konfliktų, kurie skaido visuomenę ir suvienyti juos siekti vieningo tikslo, kuris vertas jų geriausių pastangų“¹.

Valdymo ir lyderiavimo įgūdžiai yra neatsiejami, vienas kitą papildantys. Vadovai lyderiauja, o lyderiai vadovauja. Valstybės institucijų vadovai, lygiai taip pat kaip ir privataus sektoriaus vadovai, esamomis žinių ekonomikos sąlygomis turi išplėsti savo įgūdžius apimdami abi minėtas funkcijas. „Šiuo metu būtini ir vadovai ir lyderiai (idealiausia, tame pačiame asmenyje)“, - teigiama JAV Viešojo administravimo nacionalinės akademijos pranešime - „lyderių poreikis auga labai stipriai ir nuspėjamai ir tai yra siejama su nuolatiniu poreikiu keistis ir tobulėti“².

Šiuolaikinis valstybės institucijos lyderis nebesuvokiamas kaip pavienis asmuo, užimantis aukštą hierarchinę poziciją ir valdantis nurodymų pagrindu. Šiuolaikinis lyderiavimas – tai abipusis pasitikėjimas atsirandantis laikui bėgant giliai įsiklausant į pasekėjų nuomonę glaudaus bendravimo procese.

¹Prospectus for American University's *Key Executive Program*, „Educating Talented Managers for Team and Executive Leadership“, 2003, P.2.

² *Managing Succession and Developing Leadership: Growing the Next Generation of Public Service Leaders*. NAPA, 1997. P.5.

Reformuotose valstybės institucijose lyderiavimas suvokiamas kaip bendradarbiavimas (komunikacija), o ne monologas. Be to, akcentuotina ir tai, kad „ryšys tarp gyventojų ir viešojo administravimo turi esminę strateginę įtaką valdžios reformoje“, kaip teigia J. Caddy, SIGMA viešojo administravimo plėtros strateginio departamento administratorė. Geresni komunikacijos kanalai ir didesnis gyventojų įtraukimas padidina viešojo administravimo efektyvumą ir skaidrumą ir tuo pačiu galimybes gauti geresnius rezultatus¹.

Tokie veiksmai kaip efektyvesnių komunikacijos kanalų sukūrimas ir didesnio gyventojų įsitraukimo į valstybės valdymą skatinimas reikalauja daugiau nei paprasto vadovo. Tam būtina ugdyti lyderius. Tai ypač taikytina pereinamojo laikotarpio šalims, kuriose šiuo metu tik nedaugelis viešojo sektoriaus vadovų suvokia, kad lyderystės įgūdžiai yra būtini viešojo administravimo sektoriaus vadovams. Todėl daugelyje pereinamojo laikotarpio šalių valstybės institucijų vis dar dirba biurokratai, užimantys šiuos postus, nes nėra kitų alternatyvų. To rezultate pereinamojo laikotarpio šalių piliečiai yra nusivylę retorine demokratija ir laisvosios rinkos sąlygomis. Daugelis jų prarado pasitikėjimą politikais ir valstybės tarnautojais, kadangi šios institucijos vis labiau tolsta nuo paprastų piliečių poreikių².

Visuomenę neigiamai veikia ir neetiškas valstybės institucijų vadovų elgesys. Pasaulio banko ir Europos banko iniciatyva buvo atliktas daugiau nei 3000 pereinamojo laikotarpio šalių įmonių tyrimas, kurio rezultatai parodė, jog šiame regione plačiai paplitęs kyšininkavimas ir korupcija.

Taigi kuriant iš pagrindų demokratinę ir etinę visuomenę pereinamojo laikotarpio šalyse būtina mokyti viešojo sektoriaus administratorius lyderiavimo, o ne tik valdymo. Geriausi valstybės institucijų vadovai turi būti transformuojami į lyderius, kurie palaiko demokratines vertybes, atstovauja plačias visuomenės grupes ir išvelgia savyje kur kas platesnę atsakomybę nei anksčiau³.

Vyresnieji valstybės tarnautojai turi išsiugdyti prieš tai neturėtus lyderiavimo įgūdžius ypatingą dėmesį kreipiant į atviresnį ir abipusį komunikavimą, siekiant skatinti ir populiarinti valdžios siekius viešojo sektoriaus viduje ir išorėje bei bendruomenėje. OECD ataskaitoje teigiama, jog „lyderystė vaidina svarbų vaidmenį valdžios reformos įgyvendinime, kadangi ji apima du esminius reformos aspektus: pokyčius ir žmones. Lyderiavimas yra ryšių su žmonėmis pagrindas. Geri lyderiai uždega žmones. Organizacijos keitimas iš tikro yra žmonių elgesio

¹ Public Management Forum, OECD, May /June, 1999, P.1.

² Curry J.L. The Sociological Legacies of Communism in The Legacies of Communism in Eastern Europe. Edited by Z. Barany and L. Volgyes. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1995, P. 20-25.

³ Bórdas M., Kramer R. Best Practices for Transforming Managers into Leaders. 2003, P.2-3.

keitimas, taigi vykdoma reforma negali apsieiti be lyderystės. Lyderiai, pasklidę organizacijoje, gali padėti paskleisti ir išlaikyti naujas vertybes, būtinas viešojo sektoriaus reformai¹.

Atsakingi už kaitos procesus asmenys turi formuoti projekto tikslus ir pagrindinius uždavinius, užkirsti kelią egzistuojančiam pasipriešinimui bei kliūtims ir kuo labiau skatinti pokyčius stimuliuojančias jėgas. Taigi pokyčių vadyba vykstant kaitos procesui turi gebėti įveikti esamą skatinančių ir stabdančių jėgų pusiausvyrą, priešingu atveju kaitos procesas vargiai prasidės. Valdymo perspektyvos požiūriu ši pusiausvyrą gali būti įveikta (skatinančių jėgų naudai) remiantis tikslingomis promotorių (lyderių) funkcijomis. Remiantis NVV, galima išskirti galios, procesų ir dalykų promotorius².

Galios promotorius - tai lyderis, kuris dėl savo aukšto hierarchinio rango yra pajėgus įteisinti kaitos procesus, parūpinti jiems reikiamus išteklius ir įveikti sisteminius barjerus (pvz., dėl būsimo kompetencijos perdalijimo ir hierarchijos pokyčių). Vykstant radikaliems pokyčiams, administracijos vadovybė prisiima galią disponuoti jų iniciatoriaus vaidmeniu (strategija „iš viršaus žemyn“). Pradedant kurį nors kaitos procesą, yra ypač svarbi promotoriaus galia skatinti, remti, nes tokia parama leidžia atsirasti pakankamai veikimo laisvei, kuri yra būtina dalykiniams promotoriams veikti. Dėl demokratijos principo, taip pat palankumo inovacijoms stokos viešasis sektorius ne visada pakankamai vertina galios promotoriaus vaidmenį.

Procesų promotoriaus funkcijos atrodo prieštarlingai. Pavyzdžiui, jo uždaviniai yra vadovauti projekto grupėms, taikyti biurokratinės intervencijas, taip pat tiesiogiai inspiruoti ir motyvuoti kaitos procesų dalyvius. Vykstant kaitos procesui, procesų promotorius vykdo esmines koordinavimo ir komunikavimo funkcijas. Joms priskirtina einamoji informacija apie kaitos būklę, pasiūlymų dėl tobulinimo ir kritikos priėmimas bei apdorojimas. Šie promotoriai turi disponuoti puikia socialine kompetencija ir atitinkamomis technikomis. Idealiu atveju šio tipo lyderis organizacijoje vykstantį procesą suka naujų procesų kryptimi.

Dalyko promotorius. Kiekvienai kaitos vadybai reikia dalykų promotorių, kurie savo dispozicijoje turi dalykinius kaitos vykdymo instrumentus. Jie gali disponuoti vyraujančiomis kaitos technikomis (procesų analizė, kūrybinės technikos, grupių dinamikos pratimai ir t.t.) ir išmanyti konkretų dalykinių problemų sprendimą. Vykstant evoliucinei kaitai dalykinės žinios nėra monoįpolizuotos dalykų promotorių, bet keisti sistemą yra sąmoningai skatinami darbuotojai iš „klientų visumos“. Kaitos promotorius padeda, padėdamas sau pačiam. Reinžinžerijos projektuose svarbią vietą užima vienas iš dalyko promotoriaus uždavinių - pasirengimas dirbti su naujomis informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis.

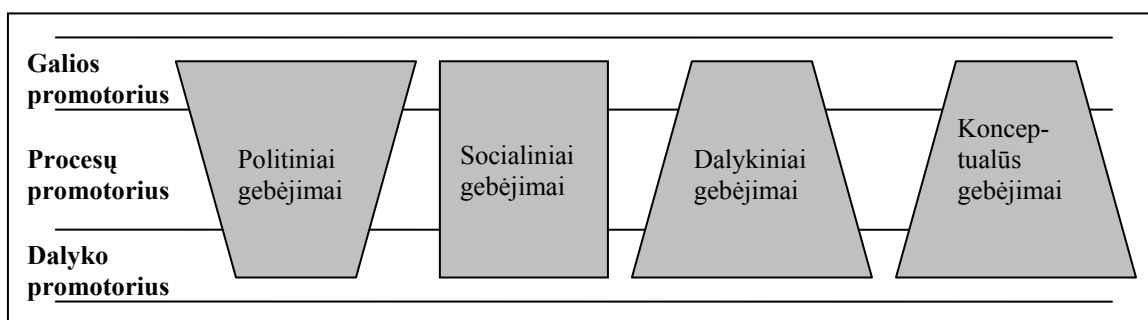
¹ Developing Public Service Leaders for the Future. HRM Working Party Meeting, Paris, July 3-4, 2000. P.2.

² Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. P. 104-108.

Skirtingi promotoriai vykstant kaitos procesui turi kooperuotis veiksmingai, nelyginant gerai susiderinusi komanda. Realiai promotoriai dažnai nėra susiję naudingoms tarnyboms konsteliacijoms ir pagal hierarchiją gali būti vienas nuo kito labai nutolę, pavyzdžiui, priklausyti skirtingiems skyriams, ištekliams, ministerijoms ir t.t., todėl turi būti palikta pakankama laisvė, kad promotoriai galėtų vienas kitą surasti ir būti laisvi jiems parankiai jungtis. Kita vertus, yra reikalingas tikslingai įformintas, promotorių funkcijas apibrėžiantis aktas, kuris rastų jiems atsirinkti tinkamus funkcijų vykdytojus ir šiuos procesui svarbius asmenis įgalintų bendrai veikti¹.

Daugeliu tyrimų buvo įrodyta, kad sėkmingai realizuojant kaitos procesus vienas svarbiausių faktorių yra vadovų vaidmuo. Prisimenant pirmajame skyriuje išnagrinėtas lyderiavimo teorijas, galima teigti, jog dabartiniam valstybės institucijų valdymo kontekstui geriausiai pritaikoma transformacinio lyderiavimo teorija, kadangi jai, skirtingai nuo transakcinės vadovavimo teorijos, kuri vadovavimą greičiau supranta kaip mainų tarp vadovų ir pavaldinių sąveiką, yra svarbesnė asmens savybių teorija. Šiuo atveju reikalinga ne savaiminė hierarchinė pozicija, bet daug labiau situacijai tinkantis vadovų sugebėjimas pajėgti savo aplinkai daryti įtaką ir stiprų, pertvarką skatinantį poveikį (o per tai - vertybėms ir tikslams) bei jų sugebėjimas, vykstant konkrečiam kaitos procesui, keisti savo pavaldinių poreikius. Taip pat labai patrauklia, autorės nuomone, tampa ir J.C. Collins 5-ojo lygio hierarchijos koncepcija, neprieštaraujanti transformaciniam lyderiavimui ir išryškinanti, šiuo atveju, valstybės institucijų lyderio gebėjimus suderinti asmeninį kuklumą ir profesinį aktyvumą, kas yra ypatingai svarbu pereinamojo laikotarpio šalyse, kur klesti korupcija.

Baigiant nagrinėti lyderiavimo koncepcijos taikymą valstybės institucijose, būtina apibendrinti skirtingų promotorių vaidmenis, remiantis jų funkcijoms ir joms atlikti reikalingais gebėjimais (žr. 6 pav.). Tai sudaro galimybę nustatyti tikslesnius ateities lyderių ugdymo uždavinius.



6 pav. Promotorių asmenybių profiliai vykstant kaitos procesui²

¹ Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. P. 107.

² Ten pat, P. 109.

Galių promotorius įtikinėja remdamasis visų pirma savo politiniais gebėjimais ir su tuo susijusia kompetencija, kuri leidžia garantuoti kaitos procesų tęstinumą. Tai yra priešinga dalykų ir procesų promotoriams, kurie kaitos procesą stiprina dalykiniais ir conceptualiais gebėjimais, jį sekdami ir valdydami. Visiems trims promotoriams yra svarbi jų socialinė kompetencija, kadangi į ketinimus vykdyti pokyčius jos dalyviai gali reaguoti skirtingai, ir tai didele dalimi reikalauja gebėjimo įsijausti, taip pat spręsti konfliktus ir rasti kompromisus¹.

2.3. Valstybės institucijų lyderių ugdymo perspektyvos

Lyderių ugdymas yra būtinas ir trumpu ir ilgu laikotarpiu, kadangi jis turi didelę įtaką valstybės valdymo kokybei. Pastebėtina, jog tuose regionuose, kur viešojo administravimo sektoriaus darbuotojų mokymui skiriamas pakankamas dėmesys, valstybės valdymo kokybė yra geresnė. Valstybės institucijų valdymo kokybė savo ruožtu skatina aukščiausią regionų ekonominę ir socialinę plėtrą. Nors pasaulyje nėra nei vienos šalies ar regiono, kuris būtų patenkintas valdymo kokybe, visiškai pagrįstai galima tvirtinti, jog tose šalyse, kur valdžia yra įtakinga ir skaidri, ekonominė plėtra yra daug spartesnė nei susiskaldžiusiose, aiškios valdymo vizijos neturinčiose šalyse². Taigi pastaraisiais metais plačiai pasklido nuomonė, jog mokymas ir ugdymas yra svarbi sąlyga efektyviam viešojo sektoriaus administravimui, tačiau taip pat pastebima, jog rezultatai pasireiškia ilgalaikiu laikotarpiu, mažiau jie pastebimi vidutinės trukmės periodu. To priežastys yra akivaizdžios. Daugeliu atvejų asmenys, dalyvaujantys mokymuose ir ugdymo programose yra ateities valstybės institucijų lyderių karta – universitetų studentai, besiruošiantys karjerai valstybės institucijose arba viduriniojo lygmens valstybės tarnautojai.

Visgi dabartinė situacija yra tokia, kad valdymo kokybės gerinimo poreikis – ypačingai tose šalyse, kurios pereina prie demokratinio valdymo arba rinkos ekonomikos, arba abiem atvejais – veda prie kritiškai svarbaus ateities lyderių kartos ugdymo. PUMA atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, jog per ateinančius kelis metus viešojo administravimo sektoriaus lyderiai susidurs su šiais iššūkiais:

- 1) poreikis ugdyti ateities lyderius – naująją lyderių kartą;
- 2) horizontalaus valdymo skatinimas;
- 3) AIDS ir kitų globalinių sveikatos problemų sprendimas ir įtakos vertinimas;
- 4) platesnis vadybos koncepcijų taikymas viešajame sektoriuje;

¹ Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. P. 109.

² Public Sector Leadership Capacity Enhancement. IASIA Annual Conference, Miami, Florida, United States, 14-18 September 2003. P.1-2.

- 5) staigių pokyčių valdymas;
- 6) strateginės vizijos kūrimas ir savarankiško mąstymo gebėjimo ugdymas¹.

Lyderių ugdymo kryptis pastaraisiais metais sąlygoja šie veiksniai, kartu nulemiantys ir ugdymo priemones²:

1. Globalizacija. Kyla poreikis sumažinti neigiamą globalizacijos įtaką ir maksimaliai išnaudoti jos potencialią naudą.

2. Strateginių metodų taikymas per didelės galios mažinimui. Lyderiai turi išspręsti per didelės galios vyravimo problemas tarp sektorių. Dėmesį reikėtų atkreipti į:

- 1) finansinę plėtrą
- 2) įsipareigojimų visuomenei plėtrą;
- 3) aprūpinimo gerinimą, ypač vandens, sveikatos, AIDS prevencijos, švietimo, aplinkosaugos srityse;
- 4) horizontalaus valdymo propagavimą.

3. Konfliktų prevencija ir sprendimas. Didesniam saugumo užtikrinimui reikia vykdyti reformas. Tose šalyse, kur konfliktų tikimybė yra didelė, būtina užtikrinti, kad konfliktai neužsipliekstų pakartotinai.

4. Įstatymų leidyba ir valstybės institucijos. Įstatymų leidimas ir pasitikėjimo didinimas yra būtinas. Tai gali būti atlikta sukūriant stiprius komandinio darbo mechanizmus ir nustatant aiškius ryšius tarp valstybės institucijų padalinių. Tai taip pat apima atitinkamos administracinės kultūros sukūrimą, kuri remtųsi teisės ir sistemos taisyklėmis.

5. Lyderiavimas augančioje pasaulio šalių tarpusavio priklausomybėje. Atsižvelgiant į pasaulio globalizaciją, lyderiams būtina išsiugdyti naujas kompetencijas, iš kurių paminėtinos:

- 1) įvairovės valdymas;
- 2) žinių valdymas;
- 3) horizontalusis valdymas;
- 4) išteklių ir informacijos valdymas;
- 5) bendradarbiavimo ir derybų įgūdžiai;
- 6) komunikacijos ir informacinių technologijų įgūdžiai.

6. Lyderiavimas plataus masto transformacijų procesuose. Lyderiai turi įgyti patirties šiose srityse:

- 1) darbas su pasekėjais;
- 2) ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų valdymas ir derinimas prie nuolatinių permainų konteksto;

¹ Public Sector Leadership Capacity Enhancement. IASIA Annual Conference, Miami, Florida, United States, 14-18 September 2003. P.1-2.

² Ten pat, - P.3-5.

- 3) bendravimo įgūdžiai;
- 4) bendros vizijos kūrimas;
- 5) darbuotojų įgaliojimas.

7. Lyderiavimas nuolatinių pokyčių ir paradoksų sąlygomis. Pasaulis keičiasi taip sparčiai, kad nuolatiniai pokyčiai ir veiklos keitimas gali tapti būtinu bet kuriuo metu. Politikai ir tarnautojai susiduria su naujomis problemomis. Dėmesį reikėtų atkreipti į novatoriškų sprendimų priėmimo kompetencijas¹.

Lyderių ugdymo programos turi apimti skirtingus valdžios lygius:

- 1) potencialūs lyderiai, kurie šiuo metu studijuoja universitetuose ir kitose mokymo institucijose;
- 2) jaunesnieji valstybės tarnautojai;
- 3) vyresnieji valstybės tarnautojai;
- 4) kiti politinių sprendimų priėmėjai, tokie kaip parlamentarai ir ministrai centrinėse ir vietinėse valstybės institucijose;
- 5) viešojo ir privataus sektoriaus lyderiai.

Pažymėtina tai, jog kiekvienai tikslinei grupei reikia sukurti ugdymo strategijas, metodikas, kurios atitiktų jų poreikius. Netgi ugdymo programos tematika gali skirtis priklausomai nuo tikslinės grupės. Taigi ugdymo procese svarbiausią vaidmenį turėtų atlikti kompetentingos specialiai tam skirtos ugdymo institucijos.

Galiausiai pažymėtina tai, jog lyderiai turi būti ugdomi aiškiai suvokiant šio ugdymo priežastį bei įtaką administravimo kultūrai. Ši kultūra kinta priklausomai nuo šalies. Administravimo kultūrų įvairovė susiformuoja dėl skirtingos socialinės aplinkos, todėl kiekvienos šalies lyderiai turi būti tolerantiški ir savarankiškai ieškoti galimų problemų sprendimo būdų. Esminis ugdymo tikslas yra nustatyti galimas kryptis valstybės institucijų lyderiams, atsižvelgiant į konkrečios šalies istoriją, socialinę aplinką ir realią padėtį pasaulyje globalizacijos sąlygomis. Visos šios sąlygos ir diktuoja galimas lyderių ugdymo strategijas, metodiką, priemones ir programas.

Nors lyderiavimo svarba šiuo metu yra aiškiai suprantama, kaip jau buvo minėta anksčiau, yra viena sunkiausiai apibrėžiamų sąvokų ir skirtingose šalyse suprantama nevienodai. PUMA atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad lyderių ugdymo klausimui daugelyje šalių vis dar neskiriama pakankamai dėmesio. Kitų šalių vyriausybės - Vokietijos, Islandijos, Naujosios Zelandijos, Norvegijos, Didžiosios Britanijos ir JAV šiam klausimui teikia ypatingus prioritetus².

¹ Public Sector Leadership Capacity Enhancement. IASIA Annual Conference, Miami, Florida, United States, 14-18 September 2003. P.7-8.

² Developing Public Service Leaders for the Future. HRM Working Party Meeting, Paris, July 3-4, 2000. P.4-5.

Pavyzdžiui, siekdama efektyvių pokyčių Didžioji Britanija pabrėžia lyderiavimo svarbą ir priskiria jį vienam iš 6 svarbiausių sričių viešojo sektoriaus reformoje. Naujosios Zelandijos vyriausybė pabrėžia lyderiavimo svarbą viešojo administravimo sektoriaus atsakomybės didinime ir bendradarbiavime.

PUMA nustatė, jog tik nedaugelis šalių yra sukūrusios lyderių ugdymo strategijas. Didžiosios Britanijos vyriausybė yra sukūrusi lyderių ugdymo modelį. Norvegijos vyriausybė šiuo metu atnaujina lyderiavimo viešajame sektoriuje strateginį planą ir pritaiko jį viešojo sektoriaus pertvarkymui. Kitose šalyse, pavyzdžiui, Švedijoje ir JAV, vyriausybės yra įsteigusios specialias institucijas, nustatančias ateityje keliamus reikalavimus lyderiams ir užsiimančias jų ugdymu. Švedijoje yra įsteigta Nacionalinė kokybės ir plėtros tarnyba, kurios tikslas rasti ir ugdyti potencialius lyderius. Daugelis kitų šalių šiuo metu plečia valdymo programas į jas įtraukdamos ir lyderiavimo koncepciją. Nyderlanduose viešasis sektorius bus išplėstas, siekiant įtraukti visus buvusius valdovus ir ugdyti naujus lyderius.

Apibrėždama galimą lyderių ugdymo strategiją, PUMA išryškina tris galimus lyderių ugdymo etapus:

1. Nustatomi potencialūs lyderiai. Tam atlikti siūloma organizacijose nustatyti ir palyginti lyderiavimo kompetencijas. Kitas būdas nustatyti lyderius – sėkmingas planavimas.

2. Specialusis mokymas. Tai taip pat svarbus lyderiavimo plėtros instrumentas. Formali ugdymo sistema gali suteikti visiems lyderiams galimybes pasidalinti atsakomybe už naujos lyderių kartos ugdymą. Tačiau mokymo nereikia pervertinti.

3. Didesnis vadovų dėmesys lyderių ugdymui. Atliktas privataus verslo tyrimas parodė, kad didžiausia sėkmė pasiekama tada, kai vyresnieji vadybininkai 25 proc. savo laiko skiria naujų lyderių ugdymui¹.

Skirtingos šalys taiko skirtingą lyderių ugdymo metodiką. Kaip buvo minėta anksčiau, kai kuriose šalyse formuojamos specialios institucijos, užsiimančios lyderių ugdymu. Be to, daugelyje šalių ugdant lyderius, itin akcentuojamas formalus ir neformalus mokymas. Pavyzdžiui, Austrija, Belgija, Suomija, Japonija, Korėja, Nyderlandai, Lenkija ir Portugalija įsteigė specialius mokymo kursus vykdomosios valdžios atstovams ir vyresniesiems vadovams. Vokietijoje suformuota 4 fazių lyderių mokymo sistema. Nyderlandai priėmė ir Islandija ruošiasi priimti mokymo ir konsultavimo metodiką, taikomą esamiems ir potencialiems lyderiams bendradarbiaujant su privataus sektoriaus profesionalais. Remiantis šia metodika tam tikru laikotarpiu lyderiai aptars jų silpnąsias puses su konsultantais ir gaus patarimų lyderiavimo kompetencijų tobulinimo srityje.

¹ Developing Public Service Leaders for the Future. HRM Working Party Meeting, Paris, July 3-4, 2000. P. 5.

Islandijoje taikoma savita lyderių ugdymo metodika, pagal kurią vyriausybė padeda sukurti ir palaikyti lyderių bendradarbiavimo tinklus. Šis metodas labai naudingas, nes padeda lyderiams pasidalinti bendrosiomis vertybėmis bei suteikia jiems galimybę mokytis vieniems iš kitų. Lenkijoje, Viešojo sektoriaus reformos akte pateikiama strateginio valdymo programa direktoriams. Tačiau politinė ir organizacinė kultūra čia neįvertinama. Dabartinėje kultūroje vadovai bijo modernių žmogiškųjų išteklių vadybos būdų todėl neišnaudoja pilno personalo potencialo ir naujų institucinių struktūrų teikiamos naudos.

Apibendrinant pirmajame ir antrajame skyriuose aptartas lyderiavimo koncepcijas galima teigti, jog besikeičiantis žinių ekonomikos valdymo kontekstas reikalauja efektyvaus lyderiavimo teorijų taikymo tiek privačiame sektoriuje, tiek ir valstybės institucijų valdyme. Vadinasi pirmoji tyrimo hipotezė pasitvirtino.

Kadangi dabartiniam kontekstui būdingas aplinkos nestabilumas, globalizacija ir nuolatiniai pokyčiai, anksčiau aptartos bruožų ir elgsenos lyderiavimo teorijos nebeatitinka šių laikų efektyviam vadovavimui keliamų reikalavimų, užleisdamos vietą naujam, suderintam su kintančios aplinkos reikalavimais, transformaciniam lyderiavimui. Viešajame sektoriuje šios lyderiavimo koncepcijos taikymas įtvirtinamas viešojo valdymo reforma, kurios pagrindą sudaro modifikuotos įmonių vadybos teorijos taikymas valstybės institucijų valdymo efektyvumo didinimui ir įgyja naujosios viešosios vadybos pavadinimą.

Įgyvendinant viešojo valdymo reformą, vadovavimo įgūdžių nebepakanka, kyla lyderiavimo kompetencijos poreikis, kurį galima patenkinti sukuriant efektyvią lyderių ugdymo strategiją valstybės mastu. Tačiau pažymėtina tai, jog lyderių ugdymo strategijos, programos ir metodika priklauso nuo konkrečios šalies kultūrinės aplinkos bei tikslinės grupės. Todėl lyderių ugdymas, autorės nuomone, turėtų būti planuojamas ir įgyvendinamas:

- a) nustatant lyderiavimo vaidmenį ir funkcijas ateityje;
- b) susiejant ateities lyderiavimo kompetencijas su kontekstu;
- c) pritraukiant potencialius lyderius į viešąjį sektorių ir juos ugdant;
- d) sukuriant geresnes strategijas ateities lyderių ugdymui;
- e) pašalinant kliūtis, trukdančias moterims tapti aukštesniojo lygio vadovėmis.

Lyderių ugdymas priklauso nuo konkrečios šalies politinės aplinkos. Jis itin svarbus pereinamojo laikotarpio šalims, kadangi efektyvūs lyderiai yra viešojo sektoriaus valdymo reorganizavimo katalizatorius. Viena tokių valstybių yra ir Lietuva. Taigi lyderių ugdymo sąlygos ir galimybės Lietuvos valstybės institucijose žinių ekonomikos sąlygomis toliau ir nagrinėjamos.

3. LYDERIŲ UGDYMAS LIETUVOS VALSTYBĖS INSTITUCIJOSE

Lietuvos aktyvus žengimas žinių ekonomikos link pastaraisiais metais sukėlė teigiamų ir neigiamų pasekmių, sulaukė pritarimo ir kritikos, tačiau visgi tenka pripažinti, jog žinių ekonomikai reikia kūrybingų, išsimokslinusių ir veržlių žmonių – lyderių, sugebėsiančių vadovauti ekonomikos reformos procesui. Remiantis anksčiau nagrinėta tarptautine praktika, galima teigti, jog ateityje tokių lyderių valstybės institucijose prireiks vis daugiau ir esama Lietuvos institucijų vadovų karta yra atsakinga ne tik už lyderiavimo koncepcijos įgyvendinimą, bet ir už naujų lyderių įtraukimą bei ugdymą. Siekiant identifikuoti galimas ateities lyderių ugdymo perspektyvas, pirmiausia reikia nustatyti, kokio lyderiavimo pasigendama Lietuvos valstybės institucijose, išsiaiškinti esamų vadovų darbo efektyvumą ir viešojo sektoriaus darbuotojų požiūrį į lyderiavimo koncepciją. Išanalizavus šias sąlygas ir jas palyginus su baigiamojo darbo ankstesniuose skyriuose išnagrinėta lyderiavimo teorija bei praktika, atsiranda galimybės pasiūlyti priemones ateities lyderių ugdymui Lietuvos valstybės institucijose.

3.1. Viešasis administravimas Lietuvoje žinių ekonomikos sąlygomis

Atkūrus nepriklausomybę Lietuva nuėjo sudėtingą persitvarkymo kelią valstybės valdymo sektoriuje, įveikdama daugelį kliūčių, sunkumų ir krizių. Šaliai teko iš naujo formuoti beveik visas valstybės valdymo institucijas, numatyti viešojo administravimo srities tobulinimo kryptis. Valstybės valdymo politikoje vykdytos reformos suteikė galimybę iš esmės pakeisti teisinius pamatus ir padėti pagrindus efektyviai viešojo administravimo sistemai, kuri įgyvendintų Lietuvos Respublikos Konstitucijos nuostatą, kad visos valdžios įstaigos tarnauja žmonėms, taip pat skatintų viešojo administravimo institucijų administracinius gebėjimus, didintų jų veiklos efektyvumą¹.

Pastaraisiais metais šalyje įvyko daug reikšmingų pokyčių, svarbiausi iš jų - Lietuvos pakvietimas į Europos Sąjungą ir NATO. Taip pat pakito visuomenės požiūris į viešąjį administravimą: išaugo reikalavimai viešojo administravimo institucijoms bei valstybės tarnautojams. Viešojo administravimo veikla tapo sudėtingesnė - didžiulę reikšmę įgijo viešojo administravimo sistemos atitiktis su politinės, socialinės bei ekonominės aplinkos pokyčių bei viešojo administravimo institucijų gebėjimas prognozuoti, planuoti, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti veiklą, vertinti veiklos rezultatus².

¹ Rakauskienė O.G. Valstybės ekonominė politika. Rankraštis. Vilnius, 2005. P. 44-45.

² Skardžius P. Vidaus reikalų ministerijos Viešojo administravimo departamentas: veiklos perspektyvos// „Viešasis administravimas“, 2003/2. P.4-5.

Šiandienos valstybė savo dabartį ir ateitį sieja su pažangia informacine visuomene – tai yra išsilavinusia ir nuolatos besimokančia visuomene, kurios nariai savo veiklą grindžia informacija ir žinojimu, o kasdieninėje veikloje efektyviai naudojami naujausių technologijų teikiamomis galimybėmis. Lietuva nėra atsiribojusi nuo šių procesų, priešingai, aktyviai siekia pagrindinio užsibrėžto tikslo – sukurti informacinę visuomenę bei konkurencingą ir pajėgią valstybę, kurios ekonomika būtų grįsta žiniomis, kompetencija ir gebėjimais. Šiame kontekste valstybės valdymo modernizavimas tampa pagrindiniu ir nuoseklią informacinės visuomenės plėtrą užtikrinančiu veiksmu. Būtent šiuolaikinių informacinių technologijų platus naudojimas viešajame administravime leidžia sukurti tinkamas sąlygas, užtikrinančias sėkmingą elektroninės valdžios projektų įgyvendinimą bei elektroninės demokratijos užtikrinimą – svarbiausias informacinės visuomenės plėtros komponentes¹.

Lietuvoje skelbiama, kad kuriama žiniomis pagrįsta visuomenė. Modernios plėtros supratimas ir žinių ekonomikos siekis įtvirtintas daugelyje dokumentų, tarp jų:

- Mokslo ir technologijų baltojoje knygoje,
- Ilgalaikėje ūkio (ekonomikos) plėtros strategijoje,
- Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje,
- Nacionaliniame susitarime siekiant ekonominės ir socialinės pažangos,
- Ilgalaikėje mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros strategijoje,
- Lietuvos mokslo ir technologijų baltosios knygos nuostatų įgyvendinimo programoje,
- Aukštųjų technologijų plėtros programoje,
- Inovacijų versle programoje,
- Pasaulio banko studijoje,
- Bendrajame programavimo dokumente ir kt.

Teoriniu pasirengimu Lietuva pirmauja tarp naujųjų ES narių. Tačiau praktiniu požiūriu nėra jokių garantijų. Veikiau atvirksčiai, keletas faktų rodo, kad procesas bus lėtas ir nenuoseklus dėl daugelio priežasčių, bet pirmiausia dėl stiprios intelektualios politinės valios trūkumo, dėl kurio nepavyksta įveikti senų stereotipų, grupinių interesų, biurokratijos nerangumo ir t.t.².

Kad žinių ekonomika veiktų, reikia:

- kad egzistuotų paskatos efektyviai naudoti esamas ir naujas žinias bei sąlygos ugdyti verslumą ir jam reikštis;
- kad gyventojai būtų pakankamai išsilavinę naudotis žiniomis ir jomis keistis;

¹ Vilkelis G. Informacinės visuomenės plėtra – viešojo administravimo tobulinimo prioritetasis// Viešasis administravimas, 2003/3, P.5-7.

² Vilkaitis E. Žinių ekonomika Lietuvoje: viltys ir veiksmas. Pranešimas konferencijoje „Žinių ekonomika: prabanga ar nacionalinės strategijos būtinybė. Vilnius, 2004, spalio 6-8 d.

- kad dinamiškai būtų tobulinama informacinė infrastruktūra, užtikrinanti informacijos sklaidą ir apdorojimą;

- kad būtų sukurta inovacijų sistema globalinėms žinioms asimiliuoti ir jas pritaikyti vietos reikmėms¹.

Remiantis vadybos teorija, veiklą pirmiausia institucionalizuoti. Žinių visuomenės kūrimu turėtų rūpintis vykdomosios valdžios institucijos, o per jas ir vyriausybė. Svarbiausios jos funkcijos būtų politikos formavimas ir įgyvendinimas trijose srityse – taikomųjų mokslinių tyrimų, informacinių technologijų ir inovacijų sistemos kūrimo. Joms turėtų būti svarbu ir visa kita, kas lemia šalies pažangą ir konkurencingumą pasaulio rinkoje.

Atsižvelgiant į anksčiau aptartus žinių ekonomikos plėtros sąlygojamus pokyčius ir siekiant įgyvendinti žinių visuomenės plėtros uždavinius, atsirado poreikis parengti dokumentą, kuriuo būtų galima vadovautis tobulinant viešojo administravimo sektorių. Šiuo metu yra parengta Viešojo administravimo sektoriaus plėtros iki 2010 metų strategija (toliau-Strategija). Joje nustatytos ilgalaikės viešojo administravimo plėtros kryptys (centrinio, teritorinio ir vietos savivaldos valdymo lygiu, valstybės tarnybos bei elektroninės valdžios srityse), kurios bus pasiektos per ateinančius šešerius metus. Numatytos sektoriaus plėtros kryptys ir konkretūs veiksmai pagrįsti jau pasiektais rezultatais, vidinių ir išorinių veiksnių įtakos vertinimu bei sukaupta patirtimi. Šios ilgalaikės strategijos įgyvendinimas turėtų užtikrinti viešojo administravimo plėtros tęstinumą, įvertinant žinių ekonomikos keliamus iššūkius.

Strategijoje atsižvelgiama į anksčiau aptartus naujosios viešosios vadybos principus ir akcentuojamas poreikis didinti valstybės valdymo efektyvumą, gerinti viešųjų paslaugų kokybę diegiant šiuolaikinius vadybos metodus. Tikimasi, kad Strategijos įgyvendinimas padės įtvirtinti perėmimu ir tęstinumu grindžiamą šalies socialinės ir ekonominės raidos politiką, modernizuoti ir racionalizuoti valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų struktūrą, planavimo, organizavimo ir koordinavimo ryšius, įtvirtinti patikimą veiklos kontrolės ir vidaus audito sistemą, užtikrinti optimalų įgaliojimų, kompetencijos ir atsakomybės paskirstymą centriniu, teritoriniu ir vietos savivaldos lygiais, o sparti informacinės visuomenės plėtra suteiks galimybes modernizuoti valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų darbą, patį viešojo administravimo procesą, kad jis veiktų efektyviai, būtų atviras asmenims, kad būtų operatyviai reaguojama į sparčiai kintančias aplinkybes².

Strategijoje numatytiems tikslams pasiekti ir uždaviniams įgyvendinti pirmiausia būtinas efektyvus vadovavimas ir, remiantis užsienio patirtimi, nuo to neatsiejamas lyderiavimas. Visgi

¹ Vilkaitis E. Žinių ekonomika Lietuvoje: viltys ir veiksmai. Pranešimas konferencijoje „Žinių ekonomika: prabanga ar nacionalinės strategijos būtinybė. Vilnius, 2004, spalio 6-8 d.

² Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijos patvirtinimo“. 2004, balandžio 28 d., Nr. 488.

lyderių ugdymo problema Strategijoje plačiau neaptariama – tik akcentuojama, jog visų valdymo lygių vadovai valstybės tarnyboje stokoja lyderio kompetencijos, iškeliamos valstybės tarnautojų perėjimo dirbti į privatų sektorių (dažniausiai teisininkų, ekonomistų ir IT specialistų) nesudarius pakankamos motyvacijos, valstybės tarnautojų menko užsienio kalbų mokėjimo, nepakankamo jų kompiuterinio raštingumo, administracinių sugebėjimų ir kt. tarnautojų kvalifikacijos bei ugdytinų įgūdžių problemos. Pabrėžiama, jog stokojama teigiamo valstybės tarnautojo įvaizdžio.

Visgi integracija į ES skatina perimti institucinę ir administravimo patirtį iš ES valstybių narių, tarpinstitucinio koordinavimo ir bendradarbiavimo poreikį, didinti valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus, pertvarkyti informacines sistemas. Stabili ekonomikos plėtra įgalina skirti finansinių išteklių viešojo administravimo sektoriuje dirbančių asmenų gebėjimams ugdyti, o sukurta valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema sudaro sąlygas pereiti prie tobulesnio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame administravime.

Strategijoje nustatytas tikslas – didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, gerinti valstybės tarnautojo įvaizdį.

Lietuvos narystė ES lemia būtinybę formuoti administravimo kultūrą, pagrįstą nauja organizacine elgsena valstybės tarnyboje ir tarpinstituciniu bendradarbiavimu. Įgyvendinus šį tikslą, padidėtų valstybės tarnybos gebėjimai tarnauti visuomenės interesams, jos prestižas.

Tiksliui pasiekti numatyti tokie uždaviniai¹:

1. Organizuoti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą.

Sprendžiant šį uždavinį, bus kuriamas institucijų, dalyvaujančių mokant valstybės tarnautojus, koordinavimo mechanizmas, įdiegta valstybės tarnautojų mokymo metinio planavimo procedūra, susieta su Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų formavimu valstybės ir savivaldybių institucijose bei įstaigose, sustiprinta valstybės tarnautojų mokymo kokybės stebėseną, standartizuojami specialieji kvalifikaciniai reikalavimai įvairių lygių valstybės tarnautojams.

Ypač svarbu toliau ugdyti valstybės tarnautojų gebėjimus ES teisės, strateginio planavimo, valdymo, darbo komandoje, derybų srityse, gerinti jų užsienio kalbų mokėjimą.

2. Užtikrinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

Siekiant užtikrinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, būtina sukurti valstybės tarnybos personalo valdymo ir valstybės tarnautojų karjeros planavimo sistemą. Sprendžiant šį uždavinį, bus tobulinamos valstybės tarnautojų atranka ir tarnybinės veiklos vertinimo procedūra, diegiama valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema, kuri leis padidinti valstybės ir

¹ Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijos patvirtinimo“. 2004, balandžio 28 d., Nr. 488.

savivaldybių institucijų bei įstaigų informuotumą ir įgyvendinti personalo valdymo vientisumą, o tai savo ruožtu padės modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame administravime.

3. Supaprastinti valstybės tarnybos procedūras ir taisykles, įgyvendinti valstybės tarnybos veiklos kontrolės sistemą.

Būtina turėti valstybės tarnybą, veikiančią pagal bendras ir aiškias atrankos, veiklos, vertinimo procedūras ir taisykles.

Įgyvendinant Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo nuostatą dėl šio įstatymo ir jį lydinčių teisės aktų įgyvendinimo kontrolės, būtina sukurti veiksmingą valstybės tarnybos veiklos kontrolės sistemą, kuri apimtų kontrolės tikslų, jų vykdymo būdų ir metodų, gautos informacijos apdorojimo ir išvadų pateikimo nustatymą.

4. Gerinti valstybės tarnautojo įvaizdį.

Kad visuomenė labiau pasitikėtų valstybės ir savivaldybių institucijomis bei įstaigomis, didėtų valstybės tarnautojų autoritetas, jų atsakomybė už savo veiksmus, atskaitomybė visuomenei ir valdžios įstaigoms, būtų užkirstas kelias korupcijai atsirasti ir plisti, bus tobulinama teisinė bazė, reglamentuojanti valstybės tarnautojų etiką.

Gerinant valstybės tarnautojo įvaizdį, bus tobulinamas etinių normų praktinis taikymas valstybės tarnyboje, stiprinami komunikaciniai vidiniai ryšiai valstybės tarnyboje ir išoriniai ryšiai su visuomene. Visuomenė turi būti visapusiškai informuojama apie valstybės tarnautojų veiklą.

Visgi Strategijoje išreikšti tikslai ir uždaviniai suformuluoja tik teorinio lygio prielaidas viešojo sektoriaus valdymo optimizavimui Lietuvoje. Praktinis Strategijos įgyvendinimas pirmiausia priklauso nuo efektyvaus vadovavimo ir viešojo sektoriaus atvirumo reformoms bei inovacijoms. Viešojo sektoriaus reformos įgyvendinimui Lietuvos valstybės institucijose reikalingas personalas, galintis sekti ir įgyvendinti žinių ekonomikos plėtros viziją. Tačiau bet kurios idėjos įgyvendinimas siejasi su iniciatyva, kurios pagrindą faktiškai sudaro efektyvaus vadovo- lyderio kompetencija. Taigi toliau tikslinga nagrinėti efektyvaus vadovavimo paplitimą Lietuvos valstybės institucijose, nustatyti, kokiomis savybėmis ir kompetencijomis turi pasižymėti šiuolaikinis efektyvus Lietuvos valstybės institucijų vadovas, apibrėžti efektyvių vadovų valstybės institucijose trūkumo problemas bei svarstyti galimas būsimų valstybės institucijų lyderių ugdymo prielaidas.

3.2. Lyderiavimo Lietuvos valstybės institucijose tyrimas

Siekiant nustatyti efektyvaus vadovavimo ir lyderiavimo paplitimą Lietuvos valstybinėse institucijose, buvo atlikta viešojo sektoriaus darbuotojų anketinė apklausa.

Respondentams pateikta anketa, kurios klausimai suformuluoti remiantis anksčiau aptartais situacinio lyderiavimo modeliais (žr.1.2.3. poskyrį). Daugiausia dėmesio skirta vadovų orientacijos į darbuotojus ir orientacijos į užduotį analizei.

Anketą sudaro septyniolika klausimų, keturiolikos iš jų atsakymai suformuluoti dvimatėje skalėje (galimi atsakymai „taip“ arba „ne“). Anketa sudaryta taip, kad būtų galima įsitikinti atsakymų patikimumu, t.y. suformuluoti tokio pobūdžio klausimai, kurių atsakymai neturi vienas kitam prieštarauti. Anketa sudaro dvi sąlyginės dalys: pirmojoje dalyje stengiamasi nustatyti, koks vadovas yra santykiuose su pavaldiniais, antrojoje – kaip dirba pats vadovas. Anketos forma pateikiama šio darbo 1 priede.

Apklausa atlikta 2005 m. rugsėjo mėn. Tyrimo metu pavyko nustatyti 88 respondentų, dirbančių įvairiose Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose: Vilniaus savivaldybėje, Lietuvos Vyriausybėje, ligoninėse, universitetuose, valstybės departamentuose ir kt. viešosiose įstaigose nuomonę apie savo vadovus. Toliau analizuojami tyrimo metu gauti rezultatai.

Pirmiausia buvo nustatyta, ar respondentų vadovai seniai (daugiau kaip 3 metus) užima vadovaujantį postą. 77 proc. respondentų į šį klausimą atsakė teigiamai, likę 23 proc. atsakė neigiamai. Siekiant nustatyti, kokią įtaką darbo patirtis turi vadovavimo efektyvumui ir lyderiavimo kompetencijos pasireiškimui, toliau atskirai bus nagrinėjami respondentų atsakymai, kurių vadovai užima šį postą daugiau nei tris metus ir respondentų atsakymai, kurių vadovai mažiau nei prieš tris metus yra užėmę vadovaujantį postą.

Respondentų, kurių vadovai yra šiame poste daugiau nei tris metus, susisteminti apklausos rezultatai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Respondentų, kurių vadovai užima vadovo postą daugiau nei tris metus apklausos rezultatai

Klausimas	Atsakymai	
	Taip (Kartais), proc.	Ne, proc.
Ar Jūsų vadovas atidus savo darbuotojų reikmėms?	65	35
Ar Jūsų vadovas skatina Jus tobulėti?	65	35
Ar Jūsų vadovas griežtas savo pavaldiniams?	23 (53)	24
Ar Jūsų vadovas yra komandos žmogus?	65	35
Ar galėtumėte savo vadovą pavadinti įkvepiančiu, uždegančiu tikslų siekimui?	59	41
Ar Jūsų vadovas yra kryptingas, siekiantis žūt būt įgyvendinti užsibrėžtus tikslus?	76	24
Ar Jūsų vadovas yra pakantus klaidoms?	56	44
Ar dirbant su vadovu pagerėjo darbo santykiai?	65	35
Ar Jūs radikaliai keistumėte vadovavimo stilių, jei Jus paskirtų vadovu?	65	35
Ar Jūsų vadovas sukūrė kūrybingą atmosferą?	65	35
Ar Jūsų vadovas linkęs deleguoti teisę būti savarankiškais?	79	21
Ar Jūsų vadovas dalyvauja visuose pagrindiniuose procesuose ir stengiasi juos kontroliuoti pats?	41	59
Ar Jūsų vadovas yra savo srities vadybos meno žinovas?	82	18
Ar Jūs galėtumėte pasakyti, jog dirbdamas su vadovu tobulėjate?	65	35

Kaip matyti iš pateiktų rezultatų, daugiau nei pusė respondentų (65 proc.) mano, jog vadovas yra atidus jų reikmėms, vadinasi galima daryti prielaidą, jog dauguma vadovų yra labiau orientuoti į darbuotojų poreikius nei į užduotis.

Analogiškas skaičius respondentų mano, jog vadovas skatina juos tobulėti. Vadovo skatinimas darbuotojus tobulėti yra rezultatyvus, kadangi visi šie respondentai į klausimą, ar dirbdami su vadovu tobulėja atsakė teigiamai.

Vadovą kaip griežtą savo pavaldiniams įvardino tik 23 proc. respondentų, 53 proc. linkę manyti, jog jų vadovas būna griežtas tik kartais, o 24 proc. mano, kad vadovas nėra griežtas savo pavaldiniams.

65 proc. respondentų mano, jog jų vadovas yra komandos žmogus. Dar didesnis skaičius respondentų (net 79 proc.) teigia, jog jų vadovas linkęs deleguoti teisę būti savarankiškais. Tik 41 proc. respondentų teigia, jog jų vadovas dalyvauja visuose pagrindiniuose procesuose ir stengiasi juos kontroliuoti pats. Remiantis šiais atsakymais, galima daryti prielaidą, jog valstybės institucijų vadovams, užimantiems vadovaujantį postą daugiau nei tris metus, būdingas delegavimas ir komandinis vadovavimo stilius. Tai atitinka anksčiau teorijoje aptartus šiuolaikinio vadovavimo principus.

Daugiau nei pusė (65 proc.) apklaustųjų savo vadovą pripažįsta įkvėpiančiu tikslų siekimui. Žymiai didesnis respondentų skaičius (76 proc.) mano, kad jų vadovas yra kryptingas, siekiantis žūtbūt pasiekti savo tikslus. Šis rezultatų nesutapimas parodo, jog vadovai ne visuomet sugeba perteikti darbuotojams savo vizijas ir tikslus, įkvėpti juos tikslų siekimui. Vadinasi vadovams pakanka vadovavimo įgūdžių, tačiau trūksta lyderiavimo įgūdžių, nes, kaip jau buvo minėta anksčiau, darbuotojų įkvėpimas siekti tikslų yra vienas esminių šiuolaikinio lyderio bruožų.

Daugiau nei pusė respondentų (65 proc.) mano, jog jų vadovas yra pakantus klaidoms. Šį teiginį galima palyginti su atsakymais į klausimą, ar vadovas sukuria kūrybingą atmosferą. Atsakymai šiuo atveju sutampa. Visgi teigiamų atsakymų skaičius šiuo atveju galėtų būti didesnis. Kita vertus, neigiamai atsakiusieji daugiausia yra darbuotojai, dirbantys su dokumentais, t.y. labiau struktūrizuotą užduočių požiūriu darbą.

Net 80 proc. respondentų savo vadovą pripažįsta vadybos meno žinovu. Visgi tik 65 proc. respondentų yra linkę pratęsti vadovo darbo tradicijas, likę - radikaliai keistų vadovavimo stilių. Vadinasi, galima daryti prielaidą, jog valstybinėse institucijose yra efektyvių vadovų, tačiau trūksta efektyvių lyderių, kuriais sektų ir kuriems pritartų pavaldiniai. Taip pat pastebėtina, jog vadovų vadovavimo stiliui pritaria tie darbuotojai, kurie mano, jog dirbant su vadovu gerėja darbo santykiai.

Toliau tikslinga nagrinėti respondentų, kurių vadovai savo postą užima mažiau nei tris metus atsakymus į anksčiau nagrinėtus klausimus. Susisteminti atsakymai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. Respondentų, kurių vadovai užima vadovo postą mažiau nei tris metus apklausos rezultatai

Klausimas	Atsakymai	
	Taip (Kartais), proc.	Ne, proc.
Ar Jūsų vadovas atidus savo darbuotojų reikmėms?	40	60
Ar Jūsų vadovas skatina Jus tobulėti?	40	60
Ar Jūsų vadovas griežtas savo pavaldiniams?	20 (60)	20
Ar Jūsų vadovas yra komandos žmogus?	50	50
Ar galėtumėte savo vadovą pavadinti įkvepiančiu, uždegančiu tikslų siekimui?	50	50
Ar Jūsų vadovas yra kryptingas, siekiantis žūt būt įgyvendinti užsibrėžtus tikslus?	50	50
Ar Jūsų vadovas yra pakantus klaidoms?	40	60
Ar dirbant su vadovu pagerėjo darbo santykiai?	50	50
Ar Jūs radikaliai keistumėte vadovavimo stilių, jei Jus paskirtų vadovu?	80	20
Ar Jūsų vadovas sukūrė kūrybingą atmosferą?	40	60
Ar Jūsų vadovas linkęs deleguoti teisę būti savarankiškais?	50	50
Ar Jūsų vadovas dalyvauja visuose pagrindiniuose procesuose ir stengiasi juos kontroliuoti pats?	50	50
Ar Jūsų vadovas yra savo srities vadybos meno žinovas?	40	60
Ar Jūs galėtumėte pasakyti, jog dirbdamas su vadovu tobulėjate?	40	60

Analizuojant darbuotojų, kurių vadovas savo postą užima mažiau nei tris metus, atsakymus, gaunami kiek kitokie rezultatai.

Tik 40 proc. darbuotojų mano, kad jų vadovas yra atidus darbuotojų reikmėms, vadinasi, galima daryti prielaidą, jog šie vadovai labiau orientuoti į užduotis.

60 proc. darbuotojų linkę manyti, jog vadovas neskatina jų tobulėti ir toks pats skaičius respondentų mano, jog dirbdami su vadovu netobulėja.

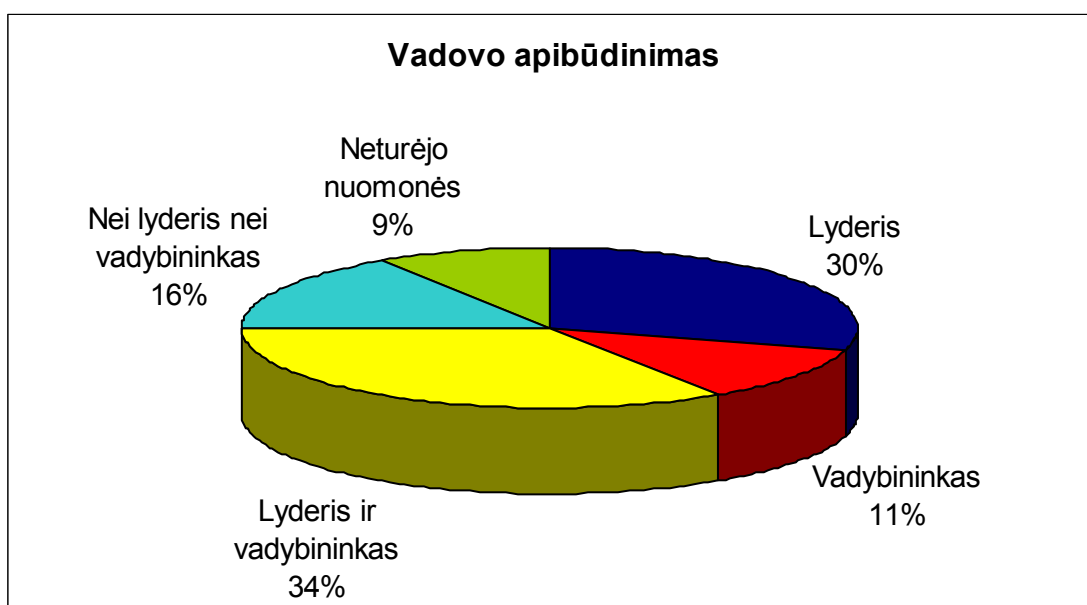
60 proc. darbuotojų mano, kad vadovas yra kartais griežtas savo pavaldiniams ir šis rezultatas beveik sutampa su darbuotojų atsakymais, kurių vadovai savo postą užima daugiau nei tris metus.

Atsakant į klausimą, ar vadovas yra komandos žmogus, respondentų teigiami ir neigiami atsakymai pasiskirstė lygiomis dalimis – po 50 proc. Tas pats pasakytina apie teisės delegavimą darbuotojams veikti savarankiškai ir vadovo dalyvavimą pagrindiniuose procesuose ir jų kontrolėje. Vyraujančios nuomonės nepastebėta ir nagrinėjant vadovo galimybę įkvėpti pavaldinius tikslų siekimui bei kryptingumą siekiant savo tikslų. Aiškios nuomonės nenustatyta ir nagrinėjant darbo santykių gerėjimą dirbant su vadovu.

Tik 40 proc. respondentų mano, jog jų vadovas yra pakantus klaidoms ir sukuria kūrybingą atmosferą.

Net 80 proc. respondentų nepritaria vadovo vadovavimo stiliui ir yra linkę jį radikaliai pakeisti ir tik 40 proc. respondentų vertina savo vadovą kaip savo srities vadybos meno žinovą.

Palyginus darbuotojų, kurių vadovas dirba daugiau nei tris metus, atsakymus su darbuotojų, kurių vadovai savo postą užima mažiau nei tris metus, atsakymais, galima prieiti išvados, jog turintys daugiau praktikos vadovai yra labiau orientuoti į darbuotojus, skatinantys juos tobulėti, turintys būdingą komandinio darbo stilių, įkvepiantys darbuotojus siekti tikslų, yra kryptingi, gerinantys darbo santykius, savo srities vadybos meno žinovai. Tokiam vadovo darbo stiliui pritaria žymiai daugiau respondentų nei priešingam, būdingam mažiau patirties turintiems vadovams. Galima daryti prielaidą, jog daugiau patirties turintys vadovai įgyja daugiau efektyviam vadovui ir lyderiui būdingų bruožų. Dar tikslesnį vadovo įvertinimą siejant jį su vadovavimo patirtimi galima gauti nagrinėjant darbuotojų pateiktą vadovų apibūdinimą (žr. 7 pav.).



7 pav. Respondentų pateiktas vadovų apibūdinimas

30 proc. respondentų savo vadovus apibūdino kaip lyderius. Dauguma lyderiais įvardintų vadovų (85 proc.) dirba savo poste daugiau nei 3 metus ir tik 15 proc. lyderiais laikomų vadovų savo postą užima mažiau nei tris metus.

11 proc. respondentų savo vadovus įvardina kaip vadybininkus. Visi šie vadovai savo postą užima daugiau nei tris metus.

34 proc. respondentų mano, kad jų vadovas yra ir lyderis ir tuo pačiu vadybininkas. Tik 6 proc. šių vadovų postą užima mažiau nei tris metus, 94 proc. šį darbą dirba ilgiau nei tris metus.

16 proc. darbuotojų savo vadovo nelaiko nei lyderiu nei vadybininku. 57 proc. šių vadovų postą užima mažiau nei tris metus, 43 proc. daugiau nei tris metus.

9 proc. respondentų apibūdindami savo vadovus neturėjo nuomonės, nors 75 proc. šių vadovų savo postą užima daugiau nei tris metus.

Galima priėti prie išvados, jog dažniausiai pasitaiko vadovai, turintys ir lyderio ir vadybininko savybių, užimantys savo postus daugiau nei tris metus. Deja, mažiau laiko vadovais dirbantys asmenys dažniausiai įvardijami neturintys nei lyderio nei vadybininko savybių. Vadinas, galima daryti prielaidą, kad lyderio savybės išugdomos, taip pat formuoti nuostatą, jog lyderiavimo ir vadybininko savybėms pasireikšti būtina patirtis. Pasitvirtina teorijoje išreikšta nuomonė, jog lyderiais tampama, o ne gimstama. Kita vertus, galima daryti prielaidą, jog lyderių savybių turintys vadovai savo postuose išsilaiko ilgiau.

Norint nustatyti, kokiomis savybėmis pasižymi lyderiais įvardijami vadovai, tikslinga vadovų apibūdinimą susieti su anksčiau aptartomis savybėmis. Palyginamieji rezultatai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Vadovų apibūdinimas ir jiems priskiriamos savybės

Apibūdinimas		Lyderis, proc.	Vadybininkas, proc.	Lyderis ir vadybininkas, proc.	Nei lyderis nei vadybininkas, proc.	Neturi nuomonės, proc.
1	2	3	4	5	6	7
Atidus darbuotojų reikmėms	Taip	62	50	93	14	25
	Ne	38	50	7	86	75
Griežtas savo pavaldiniams	Taip	38	0	7	29	50
	Kartais	46	50	79	29	25
	Ne	16	50	14	42	25
Skatinantis tobulėti	Taip	62	50	100	29	25
	Ne	38	50	0	71	75
Komandos žmogus	Taip	69	0	100	0	75
	Ne	31	100	0	100	25
Įkvepiantis, uždegantis tikslų siekimui	Taip	62	30	93	14	25
	Ne	38	70	7	86	75
Kryptingas, siekiantis žūtbūt įgyvendinti savo tikslus	Taip	100	10	93	33	75
	Ne	0	90	7	67	25
Pakantus klaidoms	Taip	54	80	97	0	75
	Ne	46	20	3	100	25
Gerinantis darbo santykius	Taip	69	25	97	14	50
	Ne	31	75	3	86	50
Skatinantis tęsti jo vadovavimo tradicijas	Taip	70	80	100	29	75
	Ne	30	20	0	71	25
Kūrybinės atmosferos kūrėjas	Taip	54	80	97	0	75
	Ne	46	20	3	100	25
Deleguojantis teisę būti savarankiškais	Taip	77	80	93	50	50
	Ne	23	20	7	50	50

1	2	3	4	5	6	7
Dalyvaujantis visuose pagrindiniuose procesuose ir besistengiantis juos kontroliuoti pats	Taip	23	100	7	50	50
	Ne	77	0	93	50	50
Savo srities vadybos meno žinovas	Taip	70	80	100	29	75
	Ne	30	20	0	71	25
Dirbdamas pasiekia darbuotojų tobulėjimo	Taip	62	75	97	0	50
	Ne	38	25	3	100	50

Daugiausia dėmesio darbuotojų reikmėms skiria, t.y. labiausiai orientuoti į darbuotojus, respondentų nuomone, yra ir lyderiais ir vadybininkais apibūdinami vadovai. Kad vadovai yra orientuoti į darbuotojus mano 65 proc. respondentų, savo vadovus įvardiję kaip lyderius. 86 proc. respondentų, savo vadovų nepriskyrę nei lyderiams nei vadybininkams mano, jog jų vadovai nėra dėmesingi darbuotojų poreikiams. Savo vadovus priskyrusių vadybininkams respondentų nuomonės pasiskirstė po lygiai – 50 proc. jų mano, kad vadovas yra dėmesingas darbuotojų poreikiams, likusi dalis – kad nėra.

Tiek lyderiams, tiek lyderiams ir vadybininkams priskiriami vadovai, daugumos darbuotojų nuomone, yra kartais griežti savo pavaldiniams. Tik nedaugelis darbuotojų (14 proc.), priskiriantys savo vadovus nei lyderiams nei vadybininkams mano, kad jų vadovas yra griežtas. Vadybininkams priskyrusių respondentų nuomonės vėlgi pasiskirsto po lygiai.

Visi respondentai, įvardiję savo vadovus kaip lyderius ir vadybininkus mano, jog jų vadovas skatina juos tobulėti ir tuo pačiu dirbdamas pasiekia jų tobulėjimo. Kiek mažiau – 62 proc. darbuotojų įvardiję savo vadovą kaip lyderį sutinka, kad vadovas skatina juos tobulėti ir dirbdamas pasiekia jų tobulėjimo. Respondentų, įvardijusių savo vadovus kaip vadybininkus nuomonės vėlgi pasiskirsto po lygiai. Net 72 proc. respondentų, įvardijusių savo vadovus nei lyderiais nei vadybininkais mano, jog vadovas neskatina jų tobulėti ir dirbdami su vadovu jie netobulėja.

Visi respondentai, įvardiję savo vadovus kaip lyderius ir vadybininkus mano, jog jų vadovas yra komandos žmogus. Visi respondentai įvardiję savo vadovus kaip vadybininkus arba nei lyderius nei vadybininkus mano, kad jų vadovas nėra komandos žmogus. 69 proc. respondentų, įvardijusių savo vadovus kaip lyderius juos priskiria komandos žmonėms.

Nagrinėjant vadovų delegavimą būti darbuotojus savarankiškais bei jų dalyvavimą svarbiausiuose procesuose, gauta didesnė nuomonių sklaida. Kad jų vadovas linkęs deleguoti teisę būti savarankiškais mano 77 proc. vadovą lyderiu įvardijusių respondentų. Kiek daugiau –

80 proc. respondentų, vadovą įvardijusių kaip vadybininką, šią savybę priskyrė savo vadovui. Tarp respondentų, kurie mano, jog jų vadovas yra ir lyderis ir vadybininkas net 93 proc. teigia, kad vadovas linkęs deleguoti teisę būti savarankiškais. Tuo tarpu respondentų, laikančių savo vadovą nei vadybininkais nei lyderiais nuomonės dėl delegavimo pasiskirstė po lygiai. Teoriškai vadovo priskyrimas komandos žmonėms turėtų sutapti su savarankiško darbo delegavimu. Toks nuomonių nesutapimas rodo, kad dalis darbuotojų, vertinančių savo vadovus, nėra visiškai susipažinę su komandinio darbo stiliumi. Kita vertus, delegavimas darbuotojus dirbti savarankiškai valstybės institucijose gali būti chaotiškas, nesukuriant vieningai dirbančios komandos.

Analizuojant ar vadovas dalyvauja visuose pagrindiniuose procesuose ir stengiasi juos kontroliuoti pats, gauta nuomonių sklaida, atvirkščiai proporcinga anksčiau nagrinėtajai. T.y. 77 proc. lyderiais įvardijusių vadovą respondentų mano, jog jų vadovas nėra linkęs dalyvauti visuose procesuose ir juos kontroliuoti pats, tam pritaria 93 proc. respondentų, savo vadovą apibūdinusių kaip lyderį ir vadybininką. Dalyvavimas visuose procesuose ir jų kontrolėje labiau būdingas nelinkusiems deleguoti darbuotojų dirbti savarankiškai vadovams – t.y. tiems, kurie respondentų įvardijami kaip vadybininkai. Apie nei lyderiams nei vadybininkams priskirtinų vadovų dalyvavimą pagrindinėse operacijose aiškios nuomonės nėra – respondentų teigiami ir neigiami atsakymai vėlgi pasiskirsto po lygiai.

Kad jų vadovas yra įkvepiantis tikslų siekimui mano tik 62 proc. savo vadovą kaip lyderį apibūdinusių respondentų, tačiau visi jie mano, jog jų vadovas yra kryptingas, siekiantis žūtbūt pasiekti savo tikslus. Taigi galima daryti prielaidą, jog lyderiai nesugeba įkvėpti savo darbuotojų sekti savo pavyzdžiu, t.y. kryptingai siekti tam tikrų numatytų tikslų. Vadybininkais įvardijami vadovai daugumos respondentų nuomone nėra nei kryptingi, nei uždegantys darbuotojus siekti tikslų. Didžioji dauguma respondentų, įvardijusių savo vadovus kaip lyderius ir vadybininkus sutinka, kad jie įkvepia tikslų siekimui ir yra kryptingi siekdami savo tikslų. Net 86 proc. respondentų, įvardijusių savo vadovus nei lyderiais nei vadybininkais mano, jog jų vadovai neįkvepia siekti savo tikslų ir lygiagrečiai 67 proc. jų mano, jog vadovai patys nėra kryptingi, siekiantys žūtbūt įgyvendinti savo tikslus.

Respondentų nuomonės dėl vadovo įvardinto lyderiu pakantumo klaidoms pasiskirstė beveik po lygiai. Remiantis atsakymų rezultatais galima teigti, jog pakantumas klaidoms yra labiau būdinga vadybininkams ir vadybininko ir lyderio savybių turintiems vadovams, teigiamai atsakė atitinkamai 80 ir 97 proc. taip apibūdinusių savo vadovus respondentų. Visi respondentai, manantys, kad jų vadovas nėra nei lyderis nei vadybininkas įvardijo savo vadovą kaip nepakantų klaidoms. Su šiuo vadovavimo aspektu susijusi kita vadovo savybė – kūrybinės atmosferos

kūrimas. Šiuo klausimu respondentų nuomonių sklaida sutapo su jau išnagrinėtu vadovo pakantumu klaidoms.

69 proc. respondentų, apibūdinančių savo vadovus kaip lyderius mano, jog dirbant su vadovu gerėja darbo santykiai. Taip mano net 97 proc. respondentų, savo vadovą apibūdinusių kaip lyderį ir tuo pačiu vadybininką. 75 proc. respondentų, apibūdinančių savo vadovą kaip vadybininką mano, jog jis negerina darbo santykių, analogiškai mano iš didžioji dauguma respondentų, savo vadovą apibūdinančių nei kaip lyderį nei kaip vadybininką.

Vadovo vadovavimo tradicijas pratęstų 70 proc. savo vadovą apibūdinančių kaip lyderį respondentų ir visi savo vadovą įvardiję kaip lyderį ir vadybininką respondentai. Vadovo kaip vadybininko vadovavimo stiliui pritaria 80 proc. respondentų. Didžioji dauguma respondentų, vadinantys savo vadovą nei lyderiu nei vadybininku, yra linkę radikaliai keisti savo vadovo vadovavimo stilių. Analogiškas nuomonių pasiskirstymas gautas ir uždavus klausimą, ar vadovas yra savo srities vadybos meno žinovas. Vadybos meno žinovais savo vadovus pripažįsta dauguma lyderiais, lyderiais ir vadybininkais ir tik vadybininkais įvardijusių respondentų.

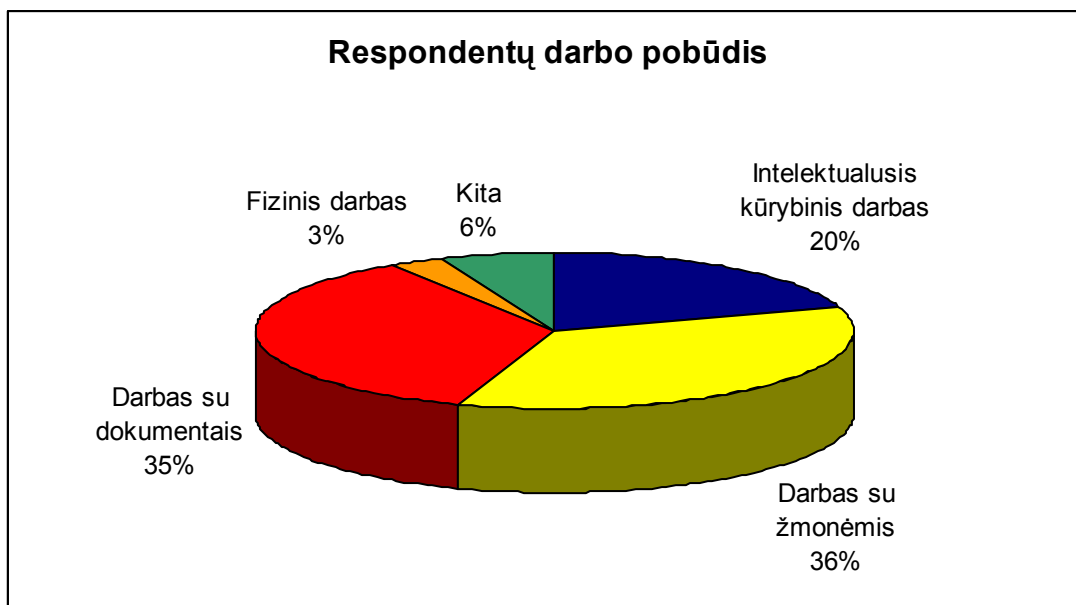
Taigi apibendrintai galima teigti, jog efektyviausi vadovavimo požiūriu yra valstybės institucijų vadovai, respondentų nuomone, turintys ir lyderio ir vadybininko savybių. Jiems būdingas komandinis darbo stilius, orientacija į darbuotojų poreikius, kūrybingos atmosferos sukūrimas, darbuotojų skatinimas tobulėti ir jų įkvėpimas siekti tikslų. Kaip jau minėta anksčiau, dauguma ir lyderiais ir vadybininkais apibūdintų vadovų savo postą užima daugiau nei tris metus.

Vadovams, kurie respondentų nuomone, gali būti priskirti lyderiams, būdingas kryptingumas, siekimas žūtbūt įgyvendinti savo tikslus. Tačiau mažesniam jų skaičiui nei prieš tai aptartu atveju yra būdingas komandinis darbas, orientacija į darbuotojų poreikius, kūrybingos atmosferos kūrimas, darbuotojų skatinimas tobulėti. Vadybininkais įvardintiems vadovams priešingai – būdingesnis komandinis darbo stilius, kūrybinės aplinkos kūrimas, tačiau mažesnis kryptingumas, darbuotojų įkvėpimas siekti savo tikslų. Vadinasi galima prieiti išvados, jog šiuolaikinis efektyvus Lietuvos valstybės institucijų vadovas turi turėti ir lyderio ir vadybininko sugebėjimų. Taigi antroji tyrimo hipotezė atlikus tyrimą pasitvirtino.

Mažiausiai efektyviu vadovavimo stiliumi išsiskiria vadovai, respondentų apibūdinti kaip neturintys nei lyderio nei vadybininko savybių. Jiems būdinga ribota orientacija į darbuotojų poreikius, nepakantumas klaidoms, mažas kryptingumas, kūrybinės aplinkos nesukūrimas, komandinio darbo stiliaus trūkumas. Be to, didžioji dauguma taip vadovus apibūdinusių darbuotojų būtų linkę radikaliai keisti jų vadovavimo stilių. Deja, dažniausiai šiai grupei priskirti vadovai užima vadovaujantį postą mažiau nei tris metus. Vadinasi galima daryti

išvadą, kad šiuolaikinių naujų vadovų lyderiavimo kompetencija yra nepakankama. Šiai problemai spręsti yra būtinas naujų lyderių ugdymas Lietuvos valstybės institucijose.

Baigiant aptarti anketinės apklausos rezultatus, reikėtų atsižvelgti į respondentų darbo pobūdį. Jų pasiskirstymas pagal veiklos sritį vaizduojamas 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų darbo pobūdis

Kaip matyti iš pateiktos diagramos, daugiausiai į anketos klausimus atsakiusių respondentų dirba arba su dokumentais, arba su žmonėmis, taip pat nemaža dalis – 20 proc. intelektualų kūrybinį darbą. Vadinasi, galima teigti, jog tyrimo rezultatai adekvačiai atspindi įvairaus pobūdžio darbą dirbančių valstybės tarnautojų nuomonę apie vadovų darbo efektyvumą.

Remiantis anksčiau aptartais teoriniais lyderiavimo koncepcijos aspektais, koncepcijos taikymo galimybių viešajame sektoriuje analize, praktinio lyderiavimo tyrimo Lietuvos valstybės institucijose rezultatais, galima suformuluoti šiuolaikinių lyderių ugdymo Lietuvos viešajame sektoriuje prielaidas. Tai toliau ir atliekama.

3.3. Šiuolaikinių Lietuvos valstybės institucijų lyderių ugdymo prielaidos

Nagrinėjant viešojo sektoriaus administravimą Lietuvoje žinių ekonomikos kontekste buvo nustatyta, jog Lietuvos valstybės institucijų vadovams trūksta lyderiavimo kompetencijos. Visgi, nei lyderiavimo aspektui, nei šiuolaikinio efektyvaus vadovo ugdymo kompetencijai kuriant žinių visuomenę Lietuvoje neskiriama pakankamai dėmesio. Šiuolaikinio efektyvaus vadovo ugdymo problema tik siaurai apžvelgta Viešojo sektoriaus plėtros iki 2010 m.

strategijoje, nesuformuoti šiuolaikinių valstybės institucijų lyderių ugdymo tikslai, nenumatytos priemonės jų įgyvendinimui. Daugiausia dėmesio skiriama praktinių vadovo darbo įgūdžių tobulinimui. Žinoma, šiuolaikinis efektyvus vadovavimas nuo savo srities veiklos išmanymo yra neatsiejamas, tačiau, remiantis anksčiau nagrinėta užsienio patirtimi, galima teigti, jog tolesnei žinių visuomenės plėtrai Lietuvoje, reikia vadovų, galinčių tapti pokyčių skatintojais, prisitaikančių prie dinamiškos šių dienų aplinkos, turinčių viziją ir įgalinančių pavaldinius ją sekti. Taigi šiuolaikiniam efektyviam Lietuvos valstybės institucijų valdymui vadovams nepakanka turėti vadybos įgūdžių – būtinas lyderiavimo kompetencijos ugdymas.

Šią teorinę prielaidą patvirtina atliktas praktinis tyrimas, iš kurio rezultatų paaiškėjo, jog įvairias pareigas Lietuvos viešajame sektoriuje užimantys darbuotojai yra linkę palaikyti vadovus, turinčius ir lyderio ir vadybininko savybių. Tyrimas leido nustatyti esmines šiai grupei priskiriamų vadovų savybes - jie yra labiau orientuoti į darbuotojus nei į užduotis, palaiko komandinį darbo stilių, formuoja kūrybingą atmosferą, skatina darbuotojus tobulėti, siekti tikslų ir kartu yra kryptingi, siekiantys savo tikslų, savo srities vadybos meno žinovai. Deja, šios savybės yra būdingos ilgą laiką vadovaujantių postą užimantiems valstybės institucijų vadovams. Jaunesni vadovai dažniau įvardijami nei lyderiais nei vadybininkais.

Taigi galima daryti išvadą, jog Lietuvos valstybės institucijose būtina ugdyti naujus lyderius. Šiam tikslui pasiekti, autorės nuomone, pirmiausia reikėtų parengti lyderių ugdymo valstybės institucijose strategiją, kuri galėtų tapti Lietuvos viešojo sektoriaus reformos dalimi. Strategijoje reikėtų išreikšti šiuolaikinio valstybės institucijos vadovo viziją, susiejant ją su šiuolaikiniu žinių visuomenės plėtros kontekstu. Strategijoje turėtų būti nustatytos lyderių ugdymo priemonės ir reikiamos kompetencijos. Jų nustatymui reikėtų atlikti panašaus pobūdžio kokybinius tyrimus ir nustatyti, kokių lyderio ir vadovo kompetencijų trūksta valstybės institucijų vadovams.

Remiantis šiame baigiamajame darbe atliktos anketinės apklausos rezultatais šiuolaikiniai vadovai turėtų išsiugdyti šias kompetencijas:

1. Orientuotis į darbuotojų poreikius, o ne užduočių struktūrizavimą.
2. Ugdyti komandinio darbo įgūdžius.
3. Išmokti efektyviai deleguoti užduotis.
4. Skatinti darbuotojų tobulėjimą.
5. Aktyviai siekti savo tikslų ir įkvėpti pasekėjus.
6. Gebėti prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos.
7. Tapti inovacijų skatintojais.
8. Tapti savo srities vadybos meno žinovais.

Tikslesniems efektyvaus vadovavimo kompetencijų poreikiams nustatyti būtina atlikti platesnio masto tyrimą.

Keliant tikslą ugdyti efektyvius valstybės institucijų vadovus, būtina numatyti ir konkrečias priemones. Autorės nuomone, siekiant lyderiavimo plėtros Lietuvos valstybės institucijose, reikia skirti daugiau dėmesio formaliam ir neformaliai vadovų ugdymui. Tuo galėtų užsiimti Lietuvos viešojo administravimo institutas, kurio misija ir yra mokyti ir konsultuoti valstybės tarnautojus, siekiant veiksmingo, profesionalaus ir etiško viešojo administravimo. Institutas galėtų organizuoti vadovams seminarus ir paskaitas efektyvaus vadovavimo-lyderiavimo tematika. Be to, valstybės institucijų vadovai galėtų stažuotis užsienio šalyse, kur tokie mokymai nėra naujiena. Taip jie sukauptų vertingos patirties, kurią galėtų perteikti būsimiems valstybės institucijų vadovams. Lyderiavimo aspekto nagrinėjimui daugiau dėmesio reikėtų skirti ir ugdant būsimus valstybės tarnautojams – viešąjį administravimą studijuojančius studentus.

Dar viena siūlytina priemonė didinant lyderių skaičių valstybės institucijose – pritraukti daugiau patyrusių vadovų iš privataus sektoriaus, kurie galėtų pritaikyti savo patirtį valstybės institucijų valdyme ir tuo pačiu tapti pokyčių skatintojais. Tam būtina gerinti valstybės tarnautojo įvaizdį, skirti konkurencingesnius atlyginimus.

Galiausiai pažymėtina ir tai, kad pagrindiniu valstybės institucijų vadovų tikslu turėtų tapti valstybės interesai, o ne asmeninė nauda. Remiantis anksčiau aptarta teorija, Lietuvos valstybės institucijoms būtini penktojo lygio vadovai, galintys išugdyti efektyvius ateities lyderius.

Didėjant lyderių skaičiui Lietuvos valstybės institucijose, žinių ekonomikos plėtros problema būtų išspręsta kompleksiskai – lyderiai įkvėptų darbuotojus siekti naujų tikslų ir vizijų, skatintų juos nuolat tobulėti. Komandinis darbas užtikrintų efektyvesnę valstybės institucijų funkcionavimą ir darbą, tai didintų visuomenės pasitikėjimą, skatintų pokyčius, leistų atsisakyti biurokratizmo ir vestų žinių ekonomikos plėtros link.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Baigiamojo magistro darbo metu buvo suformuluotos šios išvados:

1. Išnagrinėjus lyderiavimo teorijas nustatyta, jog lyderiavimo koncepcijos samprata iki šių dienų neturi vieno konkretaus paaiškinimo ar apibrėžimo. Tačiau remiantis šiuolaikinėmis vadybos teorijomis ir atliktais tyrimais, galima teigti, jog dabartiniam lyderiavimui didelę įtaką turi tiek paties vadovo išugdytos asmeninės savybės, tiek ir jo sugebėjimai kelti pavaldinių pasitikėjimą, organizuoti komandinį darbą, gebėjimas įkvėpti pasekėjus siekti lyderio suformuotos vizijos.

2. Naujajame netikrumo ir nuolatinių pokyčių kontekste priimtinausias yra dinamiškas (transformacinis) lyderiavimo stilius, kadangi jis sutampa su inovacine, technologijomis pagrįsta šių dienų valdymo aplinka. Toks lyderiavimas turėtų būti pagrįstas kartais net radikaliomis permainomis, kurios turėtų atspindėti tiek vadovo, tiek jų pasekėjų interesų bendrumą, išlaisvintų ir suvienytų kolektyvias jėgas, būtų pagrįstas lyderio gebėjimu suformuoti ir išaukštinti savo pasekėjų motyvus ir tikslus.

3. Šiuolaikinė lyderiavimo koncepcija yra universali, taikytina visuose visuomenės organizacijose. Taigi lyderiavimas turi tapti nacionaliniu prioritetu, būtinu ir esminiu šiuolaikiniame žinių ekonomikos valdymo kontekste. Iš to seka, jog efektyvaus vadovavimo įtvirtinimas būtinas ne tik privačiame, bet ir dar daugiau įtakos visuomenei turinčiame valstybiniame sektoriuje. Pirmoji iškelta hipotezė pasitvirtino.

4. Nagrinėjant viešojo sektoriaus administravimą Lietuvoje žinių ekonomikos kontekste buvo nustatyta, jog Lietuvos valstybės institucijų vadovams trūksta lyderiavimo kompetencijos. Tačiau nei lyderiavimo aspektui, nei šiuolaikinio efektyvaus vadovo ugdymo kompetencijai kuriant žinių visuomenę Lietuvoje neskiriama pakankamai dėmesio.

5. Atlikus Lietuvos valstybės institucijų darbuotojų anketinę apklausą paaiškėjo, jog efektyviausi vadovavimo požiūriu yra valstybės institucijų vadovai, respondentų nuomone, turintys ir lyderio ir vadybininko savybių. Jiems būdingas komandinis darbo stilius, orientacija į darbuotojų poreikius, kūrybingos atmosferos sukūrimas, darbuotojų skatinimas tobulėti ir jų įkvėpimas siekti tikslų. Antroji hipotezė pasitvirtino.

6. Mažiausiai efektyviu vadovavimo stiliumi išsiskiria vadovai, respondentų apibūdinti kaip neturintys nei lyderio nei vadybininko savybių. Jiems būdinga ribota orientacija į darbuotojų poreikius, nepakantumas klaidoms, mažas kryptingumas, kūrybinės aplinkos nesukūrimas, komandinio darbo stiliaus trūkumas. Didžioji dalis šių vadovų užima vadovaujantį postą mažiau nei tris metus. Galima daryti išvadą, kad šiuolaikinių naujų vadovų lyderiavimo

kompetencija yra nepakankama. Šiai problemai spręsti yra būtinas naujų lyderių ugdymas Lietuvos valstybės institucijose.

Tyrimo rezultate, autorės nuomone, galima pateikti šiuos pasiūlymus:

1. Lyderių ugdymas Lietuvos valstybės institucijose turėtų būti planuojamas ir įgyvendinamas:

- a) nustatant lyderiavimo vaidmenį ir funkcijas ateityje;
- b) susiejant ateities lyderiavimo kompetencijas su kontekstu;
- c) pritraukiant potencialius lyderius į viešąjį sektorių ir juos ugdant;
- d) sukuriant geresnes strategijas ateities lyderių ugdymui.

2. Lyderių ugdymui Lietuvos valstybės institucijose pirmiausia reikėtų parengti strategiją, kuri galėtų tapti Lietuvos viešojo sektoriaus reformos dalimi. Strategijoje reikėtų išreikšti šiuolaikinio valstybės institucijos vadovo viziją, susiejant ją su šiuolaikiniu žinių visuomenės plėtros kontekstu.

3. Remiantis atliktos anketinės apklausos rezultatais bei teorinėmis koncepcijomis, šiuolaikiniai vadovai turėtų išsiugdyti šias kompetencijas:

- a) orientuotis į darbuotojų poreikius, o ne užduočių struktūrizavimą;
- b) ugdyti komandinio darbo įgūdžius;
- c) išmokti efektyviai deleguoti užduotis;
- d) skatinti darbuotojų tobulėjimą;
- e) aktyviai siekti savo tikslų ir įkvėpti pasekėjus;
- f) gebėti prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos;
- g) tapti inovacijų skatintojais;
- h) tapti savo srities vadybos meno žinovais.

4. Galima pasiūlyti šias lyderių ugdymo priemones:

a) skirti daugiau dėmesio formaliam ir neformaliai vadovų ugdymui šią užduotį pavedant Lietuvos viešojo administravimo institutui;

b) organizuoti valstybės institucijų vadovų stažuotes patyrusiose užsienio šalyse;

c) skirti daugiau dėmesio lyderiavimo aspektui ugdant būsimus valstybės tarnautojus – viešąjį administravimą studijuojančius studentus.

d) pritraukti daugiau patyrusių vadovų iš privataus sektoriaus, kurie galėtų pritaikyti savo patirtį valstybės institucijų valdyme ir tuo pačiu tapti pokyčių skatintojais gerinant valstybės tarnautojo įvaizdį bei skiriant konkurencingesnius atlyginimus;

e) ugdyti penktojo lygio vadovus, kurių pagrindiniu tikslu taptų valstybės interesai, o ne asmeninė nauda.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bennis W., Nanus B. Leaders: The Strategy for Taking Charge. New York: Harper & Row, 1978.
2. Bennis W., Nanus B. Lyderiai: Atsakomybės strategija. Algarvė, 1998.
3. Bórdas M., Kramer R. Best Practices for Transforming Managers into Leaders, 2003.
4. Collins J.C. Nuo gero - prie puikaus. Vilnius, 2004.
5. Curry J.L. The Sociological Legacies of Communism in The Legacies of Communism in Eastern Europe. Edited by Z. Barany and L. Volgyes. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1995.
6. Developing Public Service Leaders for the Future. HRM Working Party Meeting, Paris, July 3-4, 2000.
7. Hernsey P., Blanchard K.H. Management of Organizational Behavior. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1982.
8. House R.J., Aditya R.N. The Social Scientific Study of Lydership: Quo Vadis?//Journal of Management, 23, Nr.3 (1997), P.422.
9. Kirkpatrick S.A., Locke E.A. Leadership: Do Traits Matter?// Academy of Management Executive, 1991, May. P. 48-60.
10. Kouzes J.M., Posner B.Z. Iššūkis vadybai. Kaunas: Smaltija, 2003.
11. Lane J.E. Viešasis sektorius. Sąvokos, modeliai ir požiūriai. Vilnius: Margi raštai, 2001.
12. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo administravimo sektoriaus plėtros iki 2010 m. strategijos patvirtinimo“. 2004, balandžio 28 d., Nr. 488.
13. Managing Succession and Developing Leadership: Growing the Next Generation of Public Service Leaders. NAPA, 1997.
14. Pollit Ch., Bouckaert G. Viešojo valdymo reforma: lyginamoji analizė. Algarvė, 2003.
15. Prospectus for American University's *Key Executive Program*, „Educating Talented Managers for Team and Executive Leadership“, 2003.
16. Public Management Forum, OECD, May /June, 1999.
17. Public Sector Leadership Capacity Enhancement. IASIA Annual Conference, Miami, Florida, United States, 14-18 September 2003.
18. Rakauskienė O.G. Valstybės ekonominė politika. Rankraštis. Vilnius, 2005.
19. Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika, 2003.
20. Skardžius P. Vidaus reikalų ministerijos Viešojo administravimo departamentas: veiklos perspektyvos// „Viešasis administravimas“, 2003/2. P.4-5.

21. So what is the new economy? [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://hotwired.lycos.com>, žiūrėta 2005 09 22.
22. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Vadyba. Poligrafija ir informatika, 2000.
23. Stongdill R.M. Handbook of leadership: a Survey of Theory and Research. New York: Free Press, 1990.
24. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004.
25. Vilkaitis E. Žinių ekonomika Lietuvoje: viltys ir veiksmai. Pranešimas konferencijoje „Žinių ekonomika: prabanga ar nacionalinės strategijos būtinybė. Vilnius, 2004, spalio 6-8 d.
26. Vilkelis G. Informacinės visuomenės plėtra – viešojo administravimo tobulinimo prioritetasis// Viešasis administravimas, 2003/3, P.5-7.
27. Vroom V.H., Jago A.G. The New Leadership: Managing Participation in Organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

SANTRAUKA

Baigiamajame darbe iškeltas tyrimo tikslas – nustatyti vadovų – lyderių vaidmenį valstybės institucijų valdyme žinių ekonomikos sąlygomis ir pateikti pasiūlymus lyderių ugdymui ateityje.

Tiksliai pasiekti išnagrinėtos lyderiavimo teorijos vadyboje, išanalizuotas šiuolaikinis valdymo kontekstas, apsvaistyta lyderiavimo koncepcija taikymo galimybė viešajame sektoriuje viešojo valdymo reformos kontekste, aptarta efektyvaus vadovavimo viešajame sektoriuje problema Lietuvoje, remiantis situacinio lyderiavimo modeliu atliktas vadovavimo-lyderiavimo Lietuvos valstybės institucijose paplitimo tyrimas anketinės viešojo sektoriaus darbuotojų apklausos būdu, susisteminti ir apibendrinti tyrimo rezultatai, suformuluotos Lietuvos valstybės institucijų vadovų-lyderių ugdymo prielaidos.

Tyrimo metu nustatyta, jog šiuolaikinė lyderiavimo koncepcija yra universali, taikytina visuose visuomenės organizacijose, taigi ir viešajame sektoriuje, ypač įgyvendinant viešojo valdymo reformą žinių ekonomikos sąlygomis. Lietuvos valstybės institucijų darbuotojų anketinės apklausos rezultatai parodė, jog efektyviausi vadovavimo požūriū yra valstybės institucijų vadovai, turintys ir lyderio ir vadybininko savybių. Jiems būdingas komandinis darbo stilius, orientacija į darbuotojų poreikius, kūrybingos atmosferos sukūrimas, darbuotojų skatinimas tobulėti ir jų įkvėpimas siekti tikslų.

Remiantis tyrimo rezultatais baigiamojo darbo pabaigoje pateikti autorės pasiūlymai ateities vadovų-lyderių ugdymui Lietuvos valstybės institucijose. Daugiausia dėmesio skirta ateities lyderių ugdymo strategijai, ugdytinoms kompetencijoms ir ugdymo priemonėms aptarti.

Reikšminiai žodžiai: lyderiavimas, vadovavimas, viešoji vadyba, žinių ekonomika, lyderių ugdymas

SUMMARY

The main purpose of this master graduation work is to estimate managers-leaders role in public administration under conditions of knowledge economy as well as to provide suggestions for development of future leaders.

In order to achieve main goal common theories of leadership were discussed, current management environment analyzed, abilities to use leadership concept in public sector under context of public management reform studied, problem of efficient public administration in Lithuania analyzed. Furthermore in order to estimate efficient executives spread in Lithuanian public sector survey of public sector attendants was made, results systematized and summarized, assumptions for future Lithuanian public sector executives made.

Research revealed that modern leadership concept is universal, adjusted in all public organizations thereby in public sector especially under public administration reform in the context of developing knowledge economy. Results of Lithuanian public attendants' survey showed that the most efficient executives have both competencies of leaders as well as managers. Team work, orientation to employers' needs, creative atmosphere development, encouragement of attendants' skills improvement and inspiration to achieve main goals is characteristic for such executives.

Basing on research results author made assumptions for efficient future leaders-managers development in Lithuanian public sector mainly focusing on future leaders' development strategy, leaders' competencies and training measures.

Key words: leadership, management, public management, knowledge economy, leadership development

PRIEDAI

1 priedas

ANKETA

Gerbiamas apklausos dalyvi,

Šia anketa norėčiau sužinoti Jūsų nuomonę apie vadovavimą Lietuvos valstybės institucijose. Anketos duomenys bus naudojami magistro baigiamajam darbui, kurio tema „Lyderio ugdymas valstybės institucijose žinių ekonomikos sąlygomis”.

Anketa yra anoniminė.

Atsakydami į klausimus pasirinkite vieną Jums labiausiai tinkantį klausimo atsakymą ir pasirinktą variantą pažymėkite.

1. Ar Jūsų vadovas jau seniai (daugiau kaip 3 metus) yra šiame poste?

Taip
Ne

2. Ar Jūsų vadovas atidus savo darbuotojų reikmėms?

Taip
Ne

3. Ar Jūsų vadovas griežtas savo pavaldiniams?

Taip
Kartais
Ne

4. Ar Jūsų vadovas skatina Jus tobulėti?

Taip
Ne

5. Ar Jūsų vadovas yra komandos žmogus?

Taip
Ne

6. Ar galėtumėte savo vadovą pavadinti įkvepiančiu, uždegančiu tikslų siekimui?

Taip
Ne

7. Kuris apibūdinimas geriau tiktų Jūsų vadovui – Jis yra:

Lyderis
Vadybininkas
Ir lyderis ir vadybininkas
Nei lyderis nei vadybininkas
Neturiu nuomonės

8. Ar Jūsų vadovas yra kryptingas, siekiantis žūtbūt įgyvendinti užsibrėžtus tikslus?

Taip
Ne

9. Ar Jūsų vadovas yra pakantus klaidoms?

Taip
Ne

10. Ar dirbant su vadovu pagerėjo darbo santykiai?

Taip
Ne

11. Ar Jūs radikaliai keistumėte vadovavimo stilių, jei Jus paskirtų vadovu?

Taip
Ne, pratęčiau esamo vadovo tradicijas

12. Ar Jūsų vadovas sukūrė kūrybingą atmosferą?

Taip
Ne

13. Ar Jūsų vadovas linkęs deleguoti teisę būti savarankiškais?

Taip
Ne

14. Ar Jūsų vadovas dalyvauja visuose pagrindiniuose procesuose ir stengiasi juos kontroliuoti pats?

Taip
Ne

15. Ar Jūsų vadovas yra savo srities vadybos meno žinovas?

Taip
Ne

16. Ar Jūs galėtumėte pasakyti, jog dirbdamas su vadovu tobulėjate?

Taip
Ne

17. Kaip apibūdintumėte darbo pobūdį Jūsų įstaigoje/padalinyje:

Intelektualinis kūrybinis darbas
Darbas su žmonėmis
Darbas su dokumentais
Fizinis darbas

Kita



Dėkojame Jums, kad dalyvavote apklausoje

Pagarbiai
Ramunė Šimulyniene